

**Instituto Politécnico de Setúbal**



Escola Superior de Ciências Empresariais

# **Satisfação no Trabalho**

**O caso de um Banco**

Bruno Santos

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de

**MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Lina Fortes Ferreira

Setúbal, 30 de Novembro de 2012

**Dedico esta obra à minha família e namorada**

## **Resumo**

Diversos estudos têm procurado relacionar as características da função com a satisfação dos trabalhadores. Neste caso específico será utilizado o modelo das características da função de Hackman e Oldham, para relacionar essas características com a satisfação intrínseca com o trabalho, através de uma amostra de trabalhadores de uma Instituição Financeira.

Os resultados obtidos através da amostra de 57 trabalhadores dessa Instituição, revelam que das cinco características da função presentes no modelo de Hackman e Oldham, a única que se apresentou como preditora da satisfação intrínseca com o trabalho foi a autonomia. Os resultados do presente estudo mostram também que os trabalhadores da área comercial apresentam um nível de satisfação intrínseca com o trabalho superior aos trabalhadores das áreas de apoio, o que pode ser justificado pela diferença entre as características da função presentes em cada área.

## **Abstract**

Many researches have tried to relate work characteristics with employee work satisfaction. This study uses Hackman & Oldham's Job Characteristics Model to relate those characteristics with employee work satisfaction, with a sample of workers from a Financial Institution.

The results obtained with a sample of 57 workers from that Institution, reveal that from the five core characteristics presented in Hackman & Oldham's model, autonomy was the only one that was shown to predict employees work satisfaction.

This study also confirmed that sales workers from that Institution had a higher level of work satisfaction than workers from support areas, what can be justified by the different job characteristics presented in each area.

# Índice

<b>Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>Parte 1 – Enquadramento Teórico.....</b>	<b>3</b>
<b>Capítulo 1 – Satisfação no Trabalho.....</b>	<b>3</b>
1. Satisfação no trabalho e modelos teóricos.....	4
1.1. Variáveis Situacionais.....	7
1.2. Variáveis Individuais.....	8
1.3. Interação Social.....	8
<b>Capítulo 2 – Características da função.....</b>	<b>10</b>
2.1. Teoria Bifactorial de Herzberg.....	11
2.2. Teoria da Característica das Funções de Hackman e Oldham.....	13
2.3. Investigações Recentes.....	16
<b>Parte 2 – Estudo Empírico.....</b>	<b>19</b>
<b>Capítulo 3 – Objecto de estudo.....</b>	<b>19</b>
3.1. Caracterização dos Recursos Humanos.....	22
<b>Capítulo 4 – Modelo de Análise.....</b>	<b>28</b>
<b>Capítulo 5 – Metodologia.....</b>	<b>31</b>
5.1. Procedimento/Amostra.....	32
5.2. Medidas.....	35
5.3. Procedimento de Análise de Dados.....	37
<b>Capítulo 6 – Resultados.....</b>	<b>38</b>
<b>Capítulo 7 – Discussão de Resultados.....</b>	<b>42</b>
7.1. Limitações do estudo.....	44
7.2. Implicações Práticas .....	45
<b>Conclusão.....</b>	<b>46</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>47</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>51</b>
<b>Apêndices.....</b>	<b>53</b>

## Índice de Quadros, Figuras e Tabelas

### Quadros

Quadro 1. Tipologia dos modelos de explicação da Satisfação.....	6
Quadro 2. Características da amostra/Dados Demográficos.....	33
Quadro 3. Consistência Interna.....	36

### Figuras

Figura 1. Factores Higiénicos e Motivadores.....	12
Figura 2. Modelo das Características da Função.....	14
Figura 3. Evolução do número de Trabalhadores.....	22
Figura 4. Trabalhadores por Área.....	23
Figura 5. Trabalhadores por Género.....	23
Figura 6. Trabalhadores por tipo de Vinculo Contratual.....	24
Figura 7. Antiguidade.....	24
Figura 8. Estrutura Etária.....	25
Figura 9. Habilitações Literárias.....	26
Figura 10. Funções.....	26
Figura 11. Modelo de Estudo.....	30

### Tabelas

Tabela 1. Médias, Desvios Padrão e Correlações.....	39
Tabela 2. Regressão Hierárquica.....	40
Tabela 3. Média e Desvio Padrão da Sat. Intrínseca por Função.....	41

## **Índice de Anexos e Apêndices**

### **Anexos**

Anexo 1. Organograma do Banco.....	52
------------------------------------	----

### **Apêndices**

Apêndice 1. Questionário aplicado.....	54
Apêndice 2. Questionário agrupado por itens.....	63
Apêndice 3. Resultados SPSS.....	65

## **Introdução**

Um dos grandes desafios da Gestão de Recursos Humanos é conseguir maximizar o desempenho e qualidade de vida dos seus trabalhadores. Para ultrapassar com sucesso este desafio as organizações devem conseguir manter os seus trabalhadores satisfeitos.

Sabendo que existe um conjunto de factores, internos e externos que afectam o comportamento humano nas organizações, constitui um desafio para a Direcção de Recursos Humanos conseguir proporcionar aos trabalhadores um ambiente de realização profissional, com oportunidades de crescimento pessoal, e bem-estar geral, para que seja possível manter os trabalhadores interessados em atingir o seu máximo potencial.

Este trabalho é pertinente no sentido em que as pessoas são o grande capital das empresas, é o que as difere e as torna melhores. Assim sendo, é essencial que as empresas procurem manter os níveis de satisfação elevados.

Segundo Quivy e Campenhoudt (2005) os bons problemas são formulados a partir de um bom domínio por parte do investigador, da teoria científica relacionada com a área de estudo. Assim sendo e com vista a tornar o problema o mais pertinente possível, fiz uma revisão da literatura por forma a obter um bom domínio da área.

O problema será apresentado em forma de pergunta, e irei testá-lo empiricamente através do estudo de um caso de uma instituição financeira, mais especificamente um Banco. Assim sendo a pergunta de partida desta investigação será: Em que medida as características da função estão relacionadas com a satisfação dos trabalhadores?

O objecto central deste estudo são os trabalhadores da referida instituição e o objectivo geral será compreender em que medida as características da função estão relacionadas com a satisfação dos trabalhadores, sendo que os objectivos específicos são:

- Estudar as relações entre as características da função e a satisfação intrínseca dos trabalhadores;
- Realizar uma comparação entre os níveis de satisfação intrínseca das áreas de vendas e das áreas de apoio.



Este estudo será relevante em termos práticos na medida que a empresa poderá depois de analisados os resultados do mesmo, actuar sobre os aspectos que considere importantes por forma a melhorar a satisfação intrínseca dos seus trabalhadores.

O tema em estudo surgiu das necessidades sentidas pelo Banco em:

- . Manter satisfeitos os seus trabalhadores, por forma a conseguir prestar um serviço de elevada qualidade aos seus clientes;

- . Conseguir reter os seus trabalhadores chave, mantê-los satisfeitos, motivados e comprometidos com a organização, o que no sector onde o Banco se insere por vezes se torna difícil pois existe um grande assédio por parte de outras organizações aos seus trabalhadores;

- . Auscultar o nível global de satisfação dos trabalhadores, tendo em conta que existiu um crescimento recente do número dos mesmos e que por vezes é difícil mantê-los satisfeitos e comprometidos com a empresa.

Foi utilizada uma amostra de 57 trabalhadores, o que corresponde a 31,25% da população do Banco. Posteriormente para dar resposta ao segundo objectivo específico, foi dividida a amostra em duas partes, uma referente aos trabalhadores da área Comercial e outra referente aos das áreas de Apoio.

A metodologia utilizada para recolha de dados foi o inquérito por questionário, tendo o mesmo sido aplicado a toda a população do Banco. O questionário foi dividido em três partes, uma referente às características da função, outra referente à satisfação e por fim uma parte relativa aos dados demográficos.

O trabalho foi dividido em duas partes, sendo que a primeira parte dedicada ao enquadramento teórico foi subdividida em dois capítulos, o primeiro referente à satisfação e o segundo referente às características da função e à sua importância na satisfação.

A segunda parte refere-se ao estudo empírico, estando esta subdividida em cinco capítulos, o primeiro dedicado ao objecto de estudo, onde será feita a caracterização do mesmo, e dos seus recursos humanos. No próximo capítulo encontramos o modelo de análise, sendo seguido pelo capítulo dedicado à metodologia a utilizar. Posteriormente no quarto capítulo dedicado a esta segunda parte são apresentados os resultados obtidos, que serão por sua vez discutidos no último capítulo.

**Parte I - Enquadramento Teórico**

**Capítulo 1 – Satisfação no Trabalho**

## **1. Satisfação no Trabalho e Modelos Teóricos**

O tema da satisfação no trabalho é um tema de grande interesse, tendo começado a reunir o interesse dos teóricos desde a altura em que o modelo Taylorista do trabalho foi posto em causa e se começou a valorizar o factor humano na empresa. Desde então tem vindo a ser um dos temas mais estudado pois tem vindo a ser associado à produtividade das empresas e à realização pessoal dos empregados, apesar de empiricamente, nenhuma destas relações causais estar provada (Lima, Vala e Monteiro, 1995).

A satisfação no trabalho é a variável dependente mais estudada na literatura organizacional (Staw, 1984, cit. in Lima et al., 1995), pois pode influenciar o funcionamento da organização e contribuir para o aumento da produtividade (Alcobia, 2001).

É conveniente separar os conceitos de satisfação e de motivação, pois embora relacionados, medem coisas diferentes. A confusão entre os termos motivação e satisfação tem sido considerada como causa de falhas na formulação de hipóteses e na selecção de instrumentos de pesquisas (Pérez Ramos, 1980, cit. in Martinez e Paraguay, 2003).

Satisfação no trabalho é um fenómeno de difícil definição, pois é um estado subjectivo, que varia de pessoa para pessoa, uma vez que diferentes pessoas perante situações idênticas reagem e valorizam aspectos diferentes (Fraser, 1983, cit. in Martinez e Paraguay, 2003).

A satisfação no trabalho tem sido conceptualizada como uma emoção (Locke, 1976, cit. in Lima et al., 1995), ou como uma atitude (Schneider, 1975, cit. in Lima et al., 1995), em qualquer dos casos visa dar conta de um estado emocional positivo, de uma atitude positiva perante o trabalho e das experiências em contexto de trabalho.

Pelo simples facto de uma pessoa estar satisfeita, não tem que existir obrigatoriamente um comportamento activo marcado pela procura de um melhor rendimento no trabalho. Pode existir um trabalhador que esteja satisfeito, mas que não tenha atracção por aquilo que lhe é exigido que faça (Michel s/d, cit. in Silva, 1998).

O conceito de motivação também é de difícil definição, existindo múltiplas definições do mesmo. No entanto as diferentes definições não são contraditórias (Gomes e Borba, 2011), sendo aceite na literatura da especialidade que há aspectos que são comuns e que estão presentes na maior parte das definições, nomeadamente:

- . Aquilo que leva um indivíduo a exercer uma determinada actividade.
- . O que leva um indivíduo a escolher entre uma ou outra acção.
- . Intensidade com que o faz.
- . Durante quanto tempo.

“Assim entendemos motivação como tudo aquilo que está relacionado com os processos responsáveis pela activação de comportamentos (satisfação de necessidades), pela direcção (escolher uma acção de entre várias possíveis), pela sua intensidade (nível de esforço), e pela sua duração (persistência na acção)” (Gomes e Borba, 2011, p. 251).

“A motivação é algo que não se consegue observar directamente. Inferimos motivação ou processos motivacionais a partir do que podemos observar” (Gomes e Borba, 2011, p. 250), que não é mais que um conjunto de comportamentos e o resultado dos mesmos.

É extremamente importante conseguir que os trabalhadores de uma empresa estejam empenhados, dispostos a dar o seu melhor pela empresa, alinhados com os objectivos organizacionais e motivados, e para que tal suceda estes deverão estar satisfeitos com o trabalho, pois apenas assim irão conseguir dar o seu melhor em prol da empresa. “A gestão estratégica das organizações e dos seus recursos humanos salienta a vantagem que representa poder contar com pessoas envolvidas, empenhadas e dedicadas, conhecedoras dos objectivos organizacionais e com eles comprometidas, capazes de inovar – não se limitando, por isso, a obedecer, cumprir ou repetir – que estejam dispostas a dar o seu melhor e a fazer uso dos seus conhecimentos e das suas competências, contribuindo assim para o êxito e por esse mesmo êxito sendo reconhecidas e recompensadas” (Gomes e Borba, 2011, p. 243).

Irei procurar através da literatura existente, explicar o que é a satisfação no trabalho, e quais os principais factores que a influenciam. Para tal irei fazer um resumo das principais teorias existentes.

Para realizar o confronto dessas teorias irei socorrer-me da divisão proposta por Lima et al. (1995), que podemos encontrar de seguida no quadro 1.

**Quadro 1. Tipologia dos modelos de explicação da satisfação**

<b>Tipos de variáveis utilizadas na explicação da satisfação</b>	<b>Conceitos Chave</b>	<b>Autores de Referência</b>
Situacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Características da função</li> <li>. Características do processo de tomada de decisão</li> <li>. Características do reforço</li> </ul>	<p>Herzberg, 1959  Hackman e Holdham, 1975  White e Mitchell, 1979  Griffin, 1981</p> <p>Alutto e Achito, 1974  Schuller, 1977  Griffin e Bateman, 1980  Pettersen, 1984</p> <p>Porter e Lawler, 1968  Heneman e Schwab, 1979</p>
Individuais	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Discrepância entre expectativas e resposta da organização</li> </ul>	<p>Lawler, 1981  Heneman, 1985</p>
Interação Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Comparação Social</li> <li>. Processamento social da informação</li> <li>. Cultura organizacional</li> </ul>	<p>Homans, 1961  Adams, 1965  Runciman, 1966</p> <p>Aasch, 1952  Salancick e Pfeffer, 1978  O'Reilly e Caldwell, 1979</p> <p>Geertz, 1973  Schneider, 1975  Schein, 1985</p>

Fonte: Adaptado de Lima et al. (1995, p. 102)

O primeiro nível refere-se às posições teóricas que centram as explicações para a satisfação dos trabalhadores e as alterações propostas para o aumento da mesma, ao nível das *características situacionais*. Dentro deste nível encontramos os modelos que valorizam as características da função, os que valorizam as características do processo de tomada de decisão, e os que valorizam as formas de reforço existentes na empresa.

O segundo nível refere-se às posições que centram as explicações para a satisfação ao nível das *características individuais*.

O terceiro nível refere-se às posições teóricas que centram as explicações da satisfação ao nível da *interacção social*. Dentro deste nível encontramos os modelos que se baseiam em processos de influência social, os que privilegiam as perspectivas relativas à construção social da realidade em contexto organizacional e os modelos relacionados com a cultura organizacional.

### **1.1. Variáveis Situacionais**

#### **Modelos relativos às características da função**

Uma das principais linhas teóricas existentes privilegia a análise das tarefas que os indivíduos realizam, considerando existirem formas ideais de organização do trabalho (Lima et al., 1995). Dentro desta linha teórica encontramos, como podemos ver no quadro 1, entre outras, a teoria bifactorial de Herzberg e a teoria das características da função de Hackman e Oldham<sup>1</sup>.

#### **Modelos relativos às características do processo de tomada de decisão**

Outra perspectiva existente relaciona a satisfação com a forma como são definidos os objectivos no trabalho, mais especificamente com a participação dos trabalhadores nas decisões (Lima et al., 1995). “Griffin e Bateman propõem que quanto maior a congruência entre a participação desejada e a percepção da participação efectiva, maior a satisfação”. (Lima et al., 1995, p. 104).

Os resultados obtidos normalmente indicam uma participação positiva entre participações e satisfação (Lima et al., 1995).

#### **Modelos relativos às características do Reforço**

A última perspectiva que podemos enquadrar ao nível das variáveis situacionais é a que relaciona o nível e o tipo de recompensas económicas e a satisfação (Lima et al., 1995)

---

<sup>1</sup> Estas teorias irão ser posteriormente desenvolvidas tendo em conta que o estudo a realizar irá utilizar como base teórica o modelo de Hackman e Oldham.

## **1.2. Variáveis Individuais**

### **Realização de Expectativas**

Neste nível podemos destacar dois tipos de variáveis, as expectativas e as respostas da organização, ou seja os objectivos e valores que o trabalhador espera ver realizados em contexto laboral, e as características que o mesmo percebe. “Pressupõe-se então que a satisfação organizacional resulta da adequação entre as expectativas em relação à situação de trabalho, e a resposta que a organização dá a essas expectativas” (Lima et al., 1995, p. 107).

O principal modelo neste tipo de abordagem, é o proposto por Lawler, com o modelo da discrepância, que se baseia no impacto na satisfação da diferença entre o esperado e o obtido ao nível da situação de trabalho (Lima et al., 1995).

## **1.3. Interação Social**

### **Comparação Social**

Esta perspectiva foi desenvolvida a partir da teoria da troca (Homans, 1961, cit. in Lima et al., 1995) e assenta basicamente em dois pressupostos: o primeiro é analisado em termos das contribuições dos trabalhadores para a empresa (os seus investimentos), e os resultados que obtém dessa contribuição (os seus lucros), e o segundo refere-se ao processo de comparação social como meio de avaliar o grau de positividade de uma transacção.

A principal teoria que tem por base estes pressupostos é a teoria da equidade de Adams (Neves, 1988) que resulta das comparações entre os ganhos / investimentos do próprio e os ganhos / investimentos de um outro relevante. Quando o resultado da comparação não é equitativo existirá um estado de insatisfação pois a situação é percebida como injusta, levando o indivíduo a aumentar ou diminuir os seus investimentos por forma a tornar a situação mais equitativa e assim anular a injustiça percebida (Lima et al., 1995).

### **Processamento Social da Informação**

Esta posição teórica (Salanick e Pfeffer, 1978, cit. in Lima et al., 1995) salienta o peso das opiniões dos outros na definição e percepções de cada um. Nesta perspectiva os atributos do trabalho e da situação de trabalho são definidos e avaliados pelas

percepções dos outros e as atitudes e necessidades de cada um são definidas e determinadas através da informação acerca do ambiente fornecida pelos outros. Assim sendo a satisfação pode ser vista como um produto da influência social e como um fenómeno socialmente construído (Lima et al., 1995).

### **Construção Social da realidade organizacional e satisfação**

Esta posição diz que “a satisfação expressa pelos indivíduos e pelos grupos seria assim uma resultante desta modalidade de pensamento social a que chamamos cultura organizacional” (Lima et al., 1995, p. 109).

A cultura organizacional é definida como o conjunto de assunções implícitas partilhadas por um grupo, e que determinam o modo como esse grupo percebe, pensa e reage aos vários ambientes (Cunha, Rego e Cabral-Cardoso, 2007), ou enunciando de modo distinto, pode ser concebida como um conjunto de valores e práticas definidos e desenvolvidos pela organização, com base nos quais é socialmente construído um sistema de crenças, normas e expectativas que moldam a forma de pensar e o comportamento dos indivíduos (Cunha et al., 2007).

Para a realização deste estudo, importa aprofundar mais as matérias teóricas relativas às características da função, uma vez que é sobre essas que o estudo irá incidir. Assim sendo de seguida irei referir aquelas que me parecem as mais importantes e relevantes para o estudo em causa.



## **Capítulo 2 – Características da Função**

As teorias relativas às características da função começaram a ser estudadas quando se começou a tentar atingir a máxima eficiência na realização das tarefas.

No início defendeu-se que a divisão do trabalho podia aumentar a eficiência e a produtividade dos trabalhadores. Era requerida elevada especialização e simplificação das tarefas a realizar (Morgeson e Campion, 2003).

Um exemplo desta teoria pode ser vista no Taylorismo, onde se dividiam os trabalhos em tarefas distintas, permitindo assim aos trabalhadores obter elevada especialização e eficiência nas mesmas. Conseguiram-se assim ganhos pois os trabalhadores não alteravam muito entre tarefas, existiam poucas distrações uma vez que existiam menos elementos de trabalho, e os trabalhadores reconheciam uma pequena variedade de maneiras para continuar a aumentar a sua eficiência (Morgeson e Campion, 2003).

O grande problema de desenhar o trabalho para obter a máxima eficiência era que as tarefas acabavam por ser repetitivas, e monótonas, provocando elevada desmotivação dos trabalhadores (Morgeson e Campion, 2003).

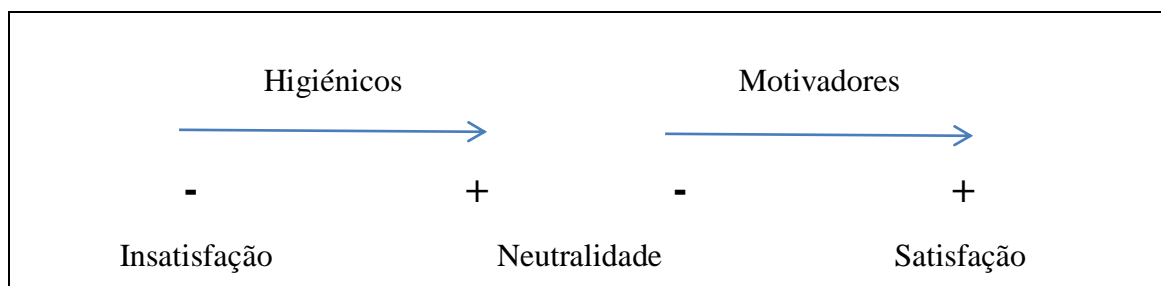
Os teóricos começaram então a discutir novas maneiras de abordar as características da função que podiam levar a uma maior satisfação dos trabalhadores, e que pudessem preencher as suas necessidades intrínsecas. Surgiram assim dois modelos teóricos, a teoria bifactorial de Herzberg e o modelo das características da função de Hackman e Oldham, que explicarei de seguida.

## **2.1. Teoria Bifactorial de Herzberg**

Fredrick Herzberg (1966) explorou a questão “o que querem as pessoas do trabalho”, tendo concluído que a relação de um indivíduo com o seu trabalho é única e que a atitude adoptada pode ser determinante (Neves, 1998).

Herzberg utilizou o método do incidente crítico (Flanagan, 1954, cit. in Neves, 1998), e pediu às pessoas para descreverem situações onde se sentiram bem e onde se sentiram mal no trabalho, tendo posteriormente categorizado as respostas para poder retirar conclusões. Os resultados mostraram que alguns factores estão associados a uma elevada satisfação (por exemplo, o reconhecimento, a criatividade, a responsabilidade, a promoção), e outros, quando ausentes, relacionam-se com uma significativa insatisfação no trabalho (por exemplo, as políticas da empresa e da direcção, os aspectos técnicos relacionados com a supervisão, o salário, as condições de trabalho).

**Figura 1. Factores Higiénicos e Motivadores**



Fonte: Camara et al (1997, p. 68)

Camara, Guerra e Rodrigues (1997) sistematizam a teoria de Herzberg (ver. figura 1), referindo que existem dois factores que têm influência no comportamento das pessoas no trabalho. Estes factores foram denominados por Herzberg como factores motivadores e factores higiénicos.

### **Factores Motivadores**

O autor verificou que os factores que afectavam a atitude perante o trabalho eram diferentes quando as pessoas diziam sentir-se bem, tendo concluído que o que gera satisfação e motivação para o trabalho são os factores intrínsecos, como a realização pessoal, o reconhecimento, o trabalho em si, o reconhecimento, a responsabilidade, a progressão e o crescimento pessoal (aumento do nível de conhecimentos, criatividade, tomada de decisões, etc.) (ver figura 1).

Estes factores estão relacionados com o conteúdo e natureza da função que a pessoa executa, estando sob o seu controlo uma vez que estão relacionados com tarefas que o mesmo desempenha.

Um problema que surgia até então era o facto de as tarefas serem organizadas e pensadas de modo a serem realizadas com o maior grau de eficiência e com o mínimo desperdício, eliminando assim o desafio e a criatividade individual, facto esse que levava a que as pessoas que as realizavam se sentissem desmotivadas e insatisfeitas.

### **Factores Higiénicos**

Por sua vez os factores que podem gerar insatisfação quando não estão presentes, mas que não criam motivação para o trabalho, foram chamados de factores higiénicos, ou factores de contexto (ver figura 1).

Os principais factores higiénicos identificados pelo autor foram: salário, políticas e procedimentos das empresas, estilo de supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, benefícios sociais, condições físicas e ambientais de trabalho.

Todos estes factores são factores que se situam no ambiente externo em redor do indivíduo, estando fora do seu controlo. Referem-se às condições dentro das quais as pessoas realizam o seu trabalho.

O autor observou que a presença de factores higiénicos gerava sentimentos ou percepções de injustiça, e quando percepcionados positivamente, mais do que gerar satisfação, impediam apenas que os trabalhadores manifestassem insatisfação (Gomes e Borba, 2011). A teoria de Herzberg deixa ainda implícito que o salário pode sim motivar pessoas, mas durante um curto espaço de tempo, após o qual passará a ser visto como algo garantido, deixando de motivar (Gomes e Borba, 2011).

A pesquisa de Herzberg foi muito útil pois “teve o mérito de chamar a atenção para os factores intrínsecos do trabalho, para o que implicava o trabalho propriamente dito e para o seu significado” (Gomes e Borba, 2011, p. 267).

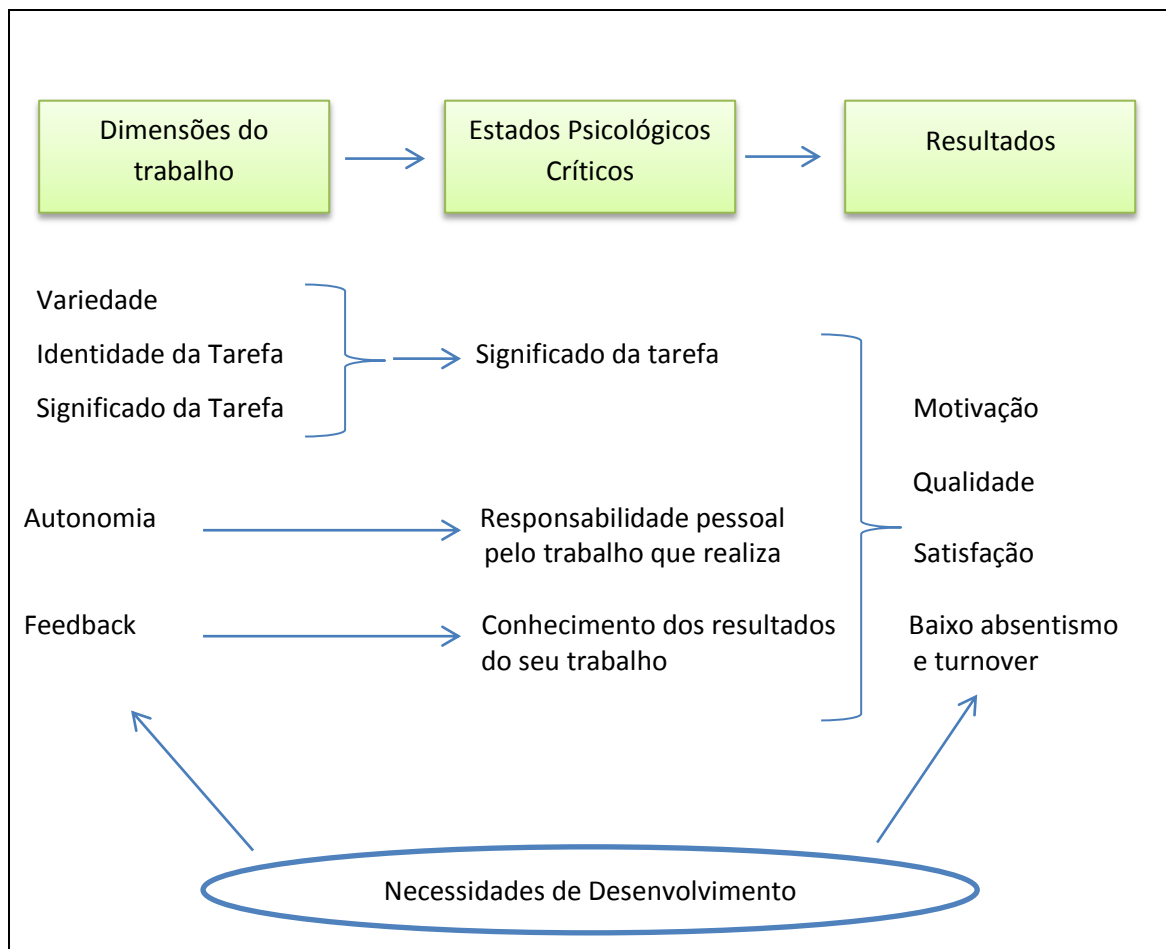
## **2.2. Hackman e Oldham – Teoria das Características da Função**

“O modelo mais investigado e recebendo mais confirmação empírica é o proposto por Hackman e Oldham. Experimentado em diferentes contextos culturais, ele é referência obrigatória para quem quer conceber situações de trabalho” (Marques, cit. in Neves 1998, p. 51).

O modelo de Hackman e Oldham tem como pressuposto o facto de os indivíduos poderem ser motivados por via da motivação intrínseca que resulta do desempenho das tarefas, dito de outro modo, a ideia fundamental é que “os postos de trabalho são potencialmente motivantes ou desmotivantes em função das suas características, expressas em termos de dimensões” (Gomes e Borba, 2011, p. 268).

Os referidos autores criaram o modelo das características da função, que se centra na análise das tarefas que as pessoas realizam. Nela são contempladas as dimensões do trabalho, os estados psicológicos críticos que provêm dessas dimensões e as recompensas pessoais do trabalho, conforme podemos ver seguidamente na figura 2.

**Figura 2. Modelo das Características da Função**



Fonte: Hackman e Oldham (1976, p. 256)

O modelo das características da função (ver figura 2) sugere que existem cinco dimensões do trabalho que produzem estados psicológicos críticos no trabalhador e que resultam num conjunto positivo de resultados, sendo elas: a variedade de competências, a identidade das tarefas, o significado, a autonomia e o *feedback* (Hackman e Oldham, 1975).

. **Variedade de competências** – Esta característica refere-se ao grau de exigência e talentos no que respeita a competências, actividades e conhecimentos, para a realização de uma determinada tarefa

. **Identidade das tarefas** – Refere-se ao grau em que é requerida a execução de um trabalho onde se consegue identificar princípio e fim, onde o resultado é visível, onde o indivíduo consegue identificar esse trabalho como seu.

. **Significado** – Refere-se ao impacto das tarefas para os trabalhadores, a organização e a sociedade, sendo que quanto maior o impacto maior o significado do trabalho.

. **Autonomia** – Grau de liberdade e independência em termos de planeamento das tarefas e procedimentos a utilizar.

. **Feedback** – Refere-se à forma como é transmitida de forma clara ao indivíduo, se a sua tarefa foi bem executada e quais os níveis de desempenho alcançados.

Através da análise da figura 2, podemos constatar que existem três estados psicológicos críticos que influenciam os resultados, sendo eles, o significado da tarefa, que provém das dimensões do trabalho: variedade das competências, identidade e significado das tarefas. Outro estado psicológico crítico é a responsabilidade pessoal pelo trabalho que realiza, que provém da dimensão do trabalho autonomia, e por fim o terceiro estado psicológico crítico é o conhecimento dos resultados do seu trabalho, que provém da dimensão do trabalho *feedback*.

É referido pelos autores que estes estados psicológicos críticos influenciam directamente os níveis de motivação intrínseca, desempenho de alta qualidade e alta satisfação no trabalho

Os autores criaram o Índice do Potencial Motivador (IPM), que se determina através da combinação dos scores obtidos nas cinco características centrais do trabalho.

$$\text{IPM} = \frac{(\text{Variedade} + \text{Identidade} + \text{Significado das tarefas}) \times \text{Autonomia} \times \text{Feedback}}{3}$$

Fonte: Hackman e Oldham (1976, p. 258)

Como se pode ver na fórmula, um resultado próximo do zero em autonomia ou feedback reduz o valor do IPM para perto de zero, enquanto um resultado próximo de zero nas outras dimensões não podem fazê-lo por si só (Hackman e Oldham, 1976).

Quanto mais elevado for o índice mais elevada será a motivação e a satisfação do indivíduo. “O modelo prevê que os indivíduos que procuram desafios, e que revelam maior interesse relativamente ao seu trabalho, estão mais satisfeitos e motivados para um bom desempenho da função” (Hackman e Oldham, 1976, cit. in Alcobia, 2001).

Os autores elaboraram um questionário chamado JDS (Job Diagnostic Survey) onde a presença ou ausência destas características referidas anteriormente podem ser determinadas, e que tem como objectivo fazer um diagnóstico dos postos de trabalho existentes, para determinar se (e como) estes podem ser redesenhados com vista a melhorar a motivação e a produtividade, e para avaliar o efeito das mudanças no posto de trabalho nos trabalhadores (Hackman e Oldham, 1975)

### **2.3. Investigações Recentes**

Recentemente vários estudos têm partido do modelo das características da função de Hackman e Oldham, relacionando as características da função e a satisfação dos trabalhadores. Seguidamente irei referir alguns que me parecem relevantes para o estudo que irei realizar.

Em primeiro lugar um estudo que me parece relevante, é o realizado por Katsikea, Theodosiou, Perdis e Kehagias (2011). Neste estudo foi utilizado o modelo das características da função e a modificação do posto de trabalho para investigar a relação entre a estrutura organizacional e as características e os resultados do trabalho em organizações exportadoras. Os autores utilizaram como amostra 160 empresas exportadoras do Reino Unido.

Foi estudada a relação entre a formalização, assim bem como a centralização, com os níveis de autonomia, variedade e *feedback*. Foram estudadas também as relações entre os três referidos níveis e a satisfação. Os resultados deste estudo indicam que níveis elevados de autonomia no trabalho, variedade de tarefas e *feedback*, aumentam a satisfação intrínseca com o trabalho dos gestores de exportação. Constatam ainda que a satisfação no trabalho está relacionada positivamente com o comprometimento organizacional.

Este estudo é relevante para o presente trabalho de investigação, pois refere as características da função que afectam a satisfação intrínseca com o trabalho.

Outro estudo que corrobora as relações entre autonomia, variedade de tarefas e *feedback* com a satisfação no trabalho é o realizado por Schjoedt (2009). Neste caso foi examinado o efeito de quatro características da função na satisfação dos empreendedores e foi feita uma comparação com os administradores não fundadores de topo. Os autores recolheram dados de uma amostra de 429 empreendedores e 118

administradores não fundadores de topo. As características da função estudadas foram a autonomia, a variedade, identidade da tarefa e o *feedback*. Os resultados indicaram também que neste caso, três das características eram preditores significativos da satisfação intrínseca dos trabalhadores, nomeadamente a autonomia, a variedade de tarefas e o *feedback*.

Um terceiro estudo relevante é o realizado por Bontis, Richards e Serenko (2011). Este investiga o impacto das características da função, satisfação no trabalho e partilha de informação em dois indicadores chave da qualidade de serviço, a percepção dos trabalhadores da sua eficiência e o foco no cliente. Foi utilizada uma amostra de 9.060 trabalhadores de uma multinacional do sector de telecomunicações da América do Norte, tendo sido estudados os níveis de autonomia e o trabalho desafiador. Este estudo indicou que estes dois níveis contribuem para a satisfação intrínseca dos trabalhadores e que a satisfação dos mesmos e a partilha de informação está relacionada com a eficiência e o foco no cliente.

A relevância deste estudo centra-se na relação entre autonomia e trabalho desafiador com a satisfação intrínseca com o trabalho.

Por fim, irei referir um quarto estudo que considero relevante. Este estudo foi realizado por Huang (2011), que faz uma comparação entre as características da função, a satisfação e a intenção de *turnover*, fazendo uma comparação entre os chamados “trabalhadores do conhecimento” e os trabalhadores *blue-collar*, que são aqueles que desempenham tarefas manuais/físicas. Foi utilizada uma amostra de 453 trabalhadores retirada de duas empresas Chinesas, e uma amostra de 870 trabalhadores retirada de duas empresas Japonesas. O autor estudou os níveis de autonomia, significado e aprendizagem.

Neste estudo conforme esperado os trabalhadores do conhecimento obtiveram valores mais elevados de autonomia, aprendizagem e significado do trabalho, o que leva a que estes estejam mais satisfeitos com o seu trabalho, e que tenham uma menor intenção de saída da organização.

Nestes quatro estudos referidos podemos constatar que a autonomia no trabalho foi a característica do trabalho que surgiu em todos eles como estando relacionada positivamente com a satisfação no trabalho. Constataram-se também relações positivas



entre a variedade de tarefas, *feedback* e significado do trabalho com a satisfação no trabalho.

Tendo por base o modelo de Hackman e Oldham, assim como os estudos recentes que o apoiam, propõe-se a seguinte hipótese:

- **Hipótese 1.** As características da função estão relacionadas positivamente com a satisfação intrínseca com o trabalho.

**Parte II – Estudo Empírico**

**Capítulo 3 - Objecto de Estudo**

O estudo incide como já referido anteriormente sobre uma Instituição Financeira, nomeadamente um Banco. Seguidamente é feita uma apresentação do mesmo para que possamos ter um maior entendimento da população em estudo, assim bem como da sua estrutura e organização.

O Banco oferece um conjunto de serviços de aconselhamento e execução, através de uma rede integrada de canais de distribuição, e tem como mercado diversos segmentos de clientes, nomeadamente empresas institucionais e particulares e está organizado em torno de 3 áreas de negócio: Retalho Especializado, Clientes Institucionais e Empresas e Tesouraria e Mercados de Capitais.

A missão<sup>2</sup> do Banco é “a criação de valor para os accionistas e para os clientes por via de uma estratégia de diferenciação clara, assente numa abordagem inovadora do mercado, focada no cliente” (website do Banco, 2012).

Para atingir a missão definida é importante a estrutura da empresa, que segundo Mintzberg (1995, p. 20) pode ser definida como “o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a necessária coordenação entre elas”, e pode constituir um factor um factor de sucesso na condução do negócio e na gestão das pessoas que nela trabalham (Camara et al., 1997). A estrutura surge na empresa como instrumento de coordenação de actividades e de controlo da actuação dos seus membros, e é definida como a forma de gerir a complexidade, a formalização e a centralização que existe nas organizações (Camara et al., 1997).

Analisando o organograma do Banco (consultar anexo 1), encontramos no topo a Administração, que é constituída pelo Presidente, Vice-Presidente e quatro Administradores Executivos. Existe uma hierarquia bem definida no Banco, que pode ser identificada através das cores, uma vez que através delas podemos ver qual o Administrador responsável por cada direcção.

Continuando a análise, podemos verificar que num 2º nível existem 15 direcções, e num 3º nível encontramos as áreas dentro de cada direcção. Cada direcção

---

<sup>2</sup> Segundo Camara et al. (1997) a missão de uma empresa traduz-se numa declaração que, de forma sintética e objectiva, traduza a estratégia e os valores da empresa. Deve conter a finalidade ou razão de ser da empresa, a estratégia ou os objectivos que se propõe atingir, os valores e por fim os padrões de actuação esperados dos seus trabalhadores.

reporta ao Administrador do pelouro da sua área, sendo que existem também dentro de cada área chefias responsáveis pelas mesmas que por sua vez reportam ao Director.

De salientar ainda que podemos considerar duas grandes áreas no que se refere às funções desempenhadas pelos trabalhadores do Banco, a área comercial e as áreas de apoio. Ao contrário do que sucede noutros Bancos, no caso em análise, devido à elevada especialização pedida aos trabalhadores da área comercial, não costuma haver rotatividade entre estes e os trabalhadores das áreas de apoio.

Existem características muito diferentes entre o tipo de trabalho efectuado por estas duas áreas. Dentro das áreas de apoio encontramos uma grande variedade de tarefas distintas, cada uma com as suas especificidades. Podemos considerar como áreas de apoio os diferentes Backoffices, os Recursos Humanos, o Marketing, a Contabilidade, a Informática, a Auditoria, etc. Cada uma destas áreas tem as suas próprias funções e tarefas, no entanto as características da função acabam por ser transversais a grande parte delas.

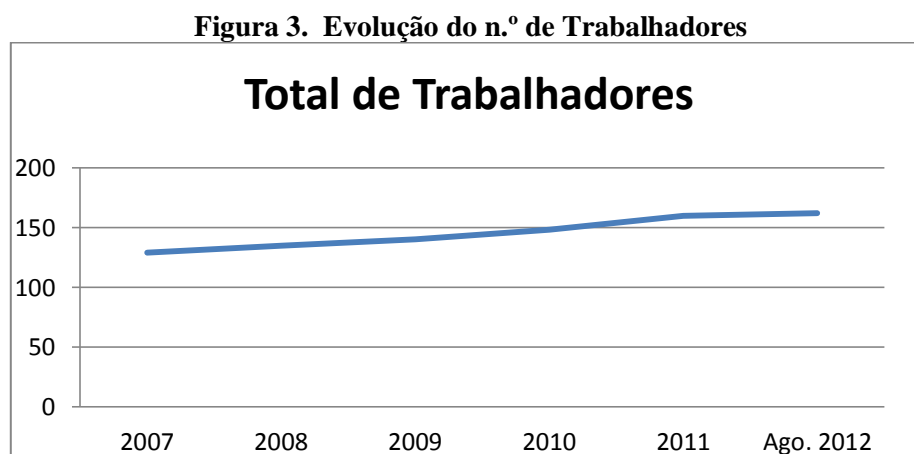
De forma resumida estas áreas prestam todo o apoio às áreas de vendas, processam todas as operações (pagamentos/recebimentos, cheques, aberturas de contas, actualizações de processos, análises de créditos, reconciliações de contas, etc.), garantem que todas as tarefas administrativas são feitas, seja pagar salários, recrutar, garantir que se cumpre a lei, fazer contabilizações, publicidade, apoio telefónico aos clientes, gestão da carteira de acções do Banco, garantir que a informática funcione, etc. Estas funções acabam muitas delas por ter um nível de autonomia baixo, onde os trabalhadores apenas têm de efectuar o que já foi previamente pensado e definido, deixando assim um grau de liberdade em termos de planeamento de tarefas e procedimentos a utilizar bastante reduzido. São também funções onde a identidade das tarefas é baixa, pois muitas vezes um trabalhador faz apenas uma parte das tarefas, não conseguindo identificar o resultado final, nem identificar esse trabalho como seu. Nas áreas de apoio existe também um nível de *feedback* baixo, pois as próprias tarefas não dão *feedback* sobre se foram bem realizadas, deixando assim muitas vezes os trabalhadores sem saber se estão a desempenhar o seu trabalho de acordo com o que é esperado ou se estão abaixo das expectativas.

Por sua vez as características das tarefas na área comercial são diferentes. As principais tarefas passam por vender os produtos do Banco, gerar novos negócios, conseguir captação de novos clientes ao mesmo tempo que mantém os actuais, analisar

novas oportunidades de investimento, etc. Existe uma maior autonomia por parte dos trabalhadores destas áreas, pois o Banco deixa ao seu critério como desempenhar as suas tarefas, que produtos vender e como organizar os seus dias de trabalho, tendo assim o trabalhador um nível de autonomia bastante elevado. Existe nestas áreas uma identidade das tarefas grande, pois os trabalhadores conseguem identificar que certo trabalho foi feito por si, conseguindo também identificar o seu resultado. Por fim os trabalhadores destas áreas conseguem um nível de *feedback* das tarefas elevado, pois como têm objectivos mensais bem definidos, conseguem ver se estão a conseguir ter um bom desempenho.

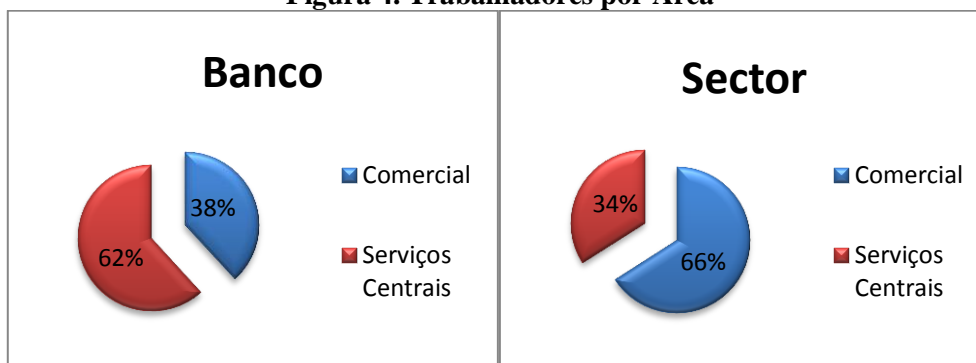
### 3.1. Caracterização dos Recursos Humanos

Seguidamente irei fazer a caracterização dos trabalhadores do Banco, à data de 31 de Agosto de 2012, e comparar com os últimos dados do Sector, disponibilizados pela Associação Portuguesa de Bancos, que se referem ao final de 2010.



Como podemos verificar na figura 3, a evolução do número total de trabalhadores no final de cada ano, tem sido positiva, existindo um aumento dos mesmos. Este facto deve-se sobretudo à abertura de novas agências e ao lançamento de novos produtos, levando a que o Banco necessite contratar novos trabalhadores.

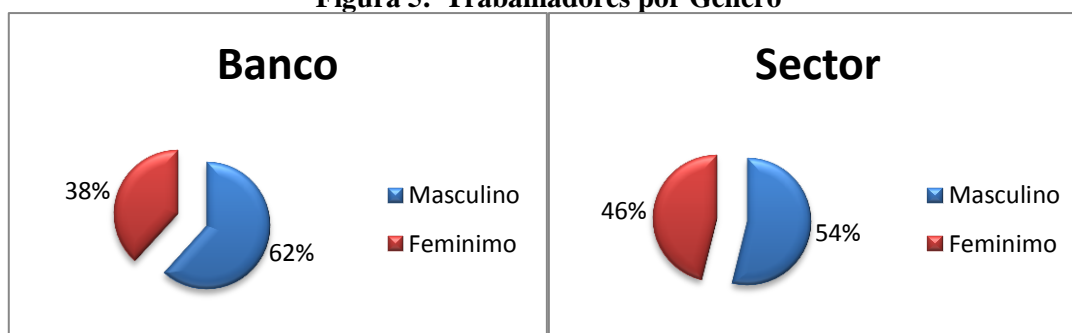
**Figura 4. Trabalhadores por Área**



O Banco possuía à data do estudo um total de 162 trabalhadores, sendo que 62% pertenciam a áreas centrais do Banco e 38% a áreas Comerciais, como se pode ver na figura 4.

Comparativamente com o sector, o Banco inverte a tendência do mesmo, uma vez que este possui 34% nas áreas centrais e 66% nas áreas comerciais. Esta grande diferença pode ser explicada em parte pelo tipo de actividade do Banco, que é mais focada na Banca de Investimento, do que na Banca de Retalho tradicional, necessitando assim de menos trabalhadores nas áreas comerciais. Por outro lado o facto de o Banco ser um banco tendencialmente online faz com que esta diferença se acentue ainda mais, tendo por isso o Banco um tipo de estrutura bastante diferente da maioria dos Bancos nacionais uma vez que tem uma rede de agências reduzida.

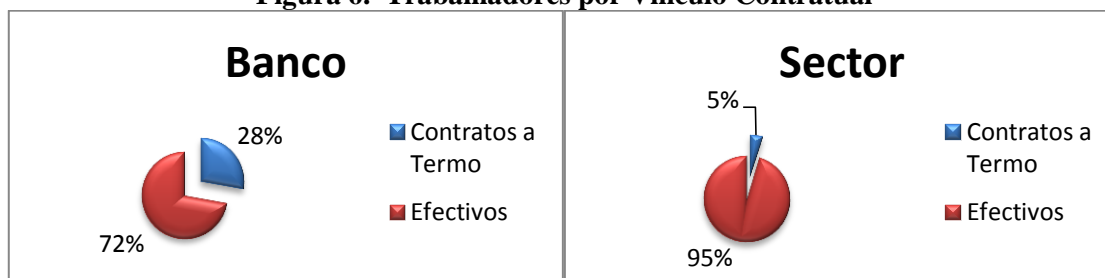
**Figura 5. Trabalhadores por Género**



Através da análise da figura 5, podemos verificar que no Banco, existem 38% de trabalhadores do género feminino, e 62% do género masculino.

Comparativamente com o sector, que apresenta 46% de trabalhadores do género feminino e 54% do género masculino, podemos verificar que o Banco contribui ligeiramente para acentuar a diferença de género entre trabalhadores.

**Figura 6. Trabalhadores por Vinculo Contratual**



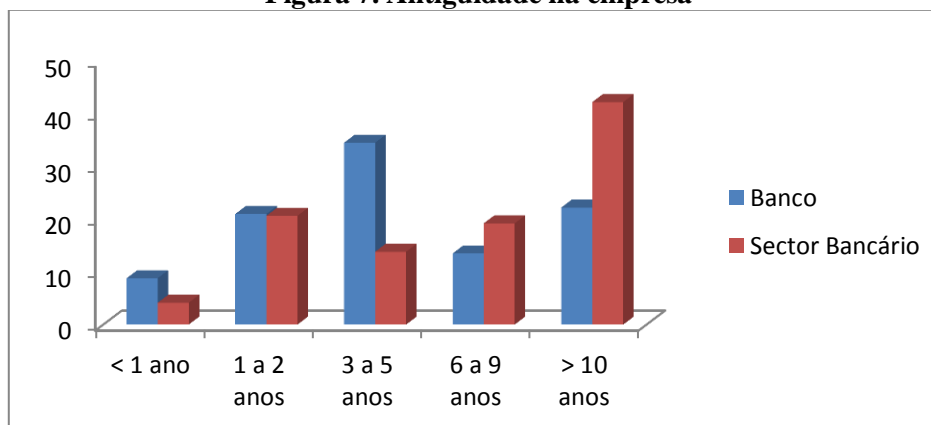
O Banco possui 28% de trabalhadores com contrato a termo, e 72% de efectivos, como pode ser verificado na figura 6.

Comparando com os dados do sector, que apresenta 95,39% de trabalhadores efectivos e 4,61% de contratos a termo, podemos ver que o Banco apresenta maior número de contratados a termo. Estes valores justificam-se tendo em conta alguns factores:

O elevado número de trabalhadores jovens à procura do 1º emprego recrutados pelo Banco, leva a que o mesmo possua uma população jovem, pois recorre regularmente ao mercado de trabalho de recém-licenciados, tendo assim muitos trabalhadores com contratos a termo. O resto do sector tem uma população com um nível de antiguidade superior (como se pode confirmar na figura 8), o que naturalmente faz com que o sector tenha mais trabalhadores efectivos.

O grande crescimento que existiu no Banco nos últimos anos em termos da abertura de novas agências, assim bem como de novos produtos, tem levado a um aumento de novos trabalhadores e ao aumento das necessidades temporárias de trabalho.

**Figura 7. Antiguidade na empresa**



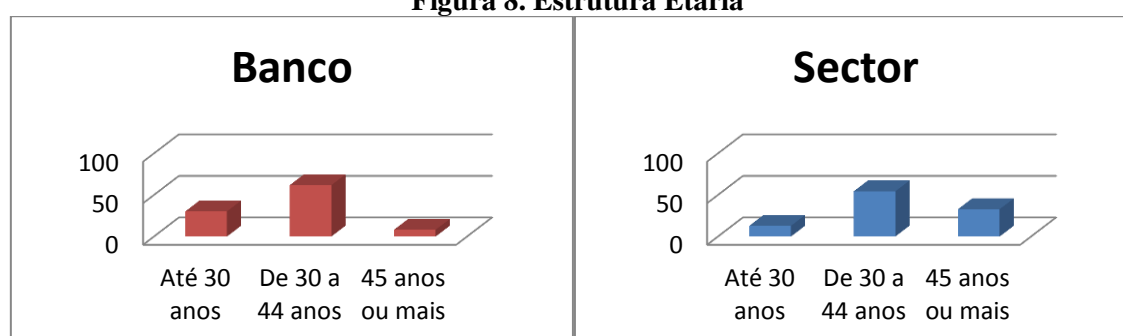
Na figura 7 pode ser verificada a antiguidade dos trabalhadores no Banco. O crescimento do Banco verificado nos últimos anos, não é de todo alheio ao facto de

grande parte dos trabalhadores terem um nível de antiguidade baixo, nomeadamente 64% tem uma antiguidade menor ou igual que 5 anos.

Comparativamente com o sector podemos verificar que o Banco inverte a tendência do mesmo onde predominam os trabalhadores com mais de 6 anos de antiguidade, enquanto no Banco a maior faixa de trabalhadores se encontra exactamente na faixa até aos 5 anos de antiguidade.

Esta diferença explica-se assim pelo facto do Banco ser recente, pelo grande aumento de trabalhadores ocorrido nos últimos anos, e pela sua aposta na contratação de jovens recém-licenciados todos os anos.

**Figura 8. Estrutura Etária**

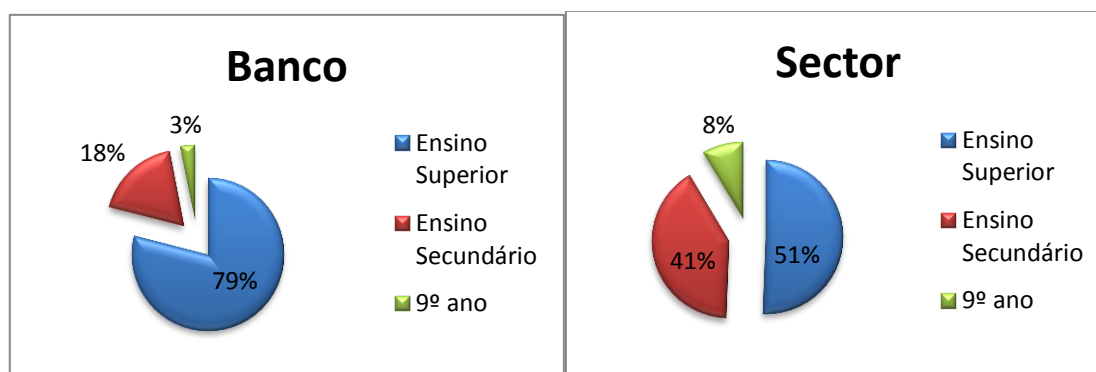


O Banco conta nos seus quadros com trabalhadores jovens, situando-se a média de idades nos 33 anos.

Através da análise da figura 8, podemos ver que o Banco tem uma percentagem superior de trabalhadores jovens até aos 30 anos, 30% contra os 12,84% do sector, sendo que continua a ter uma percentagem mais elevada na faixa dos 30 aos 44 anos, 62% contra os 54,30% do sector. Em relação aos trabalhadores com mais de 45 anos, o Banco apresenta uma taxa bastante mais baixa, situando-se apenas nos 8%, contra os 32,87% do sector. O Banco afirma-se assim, como referido anteriormente, como um Banco com trabalhadores jovens e que contribui para o rejuvenescimento do sector bancário Português.



**Figura 9. Habilitações Literárias**

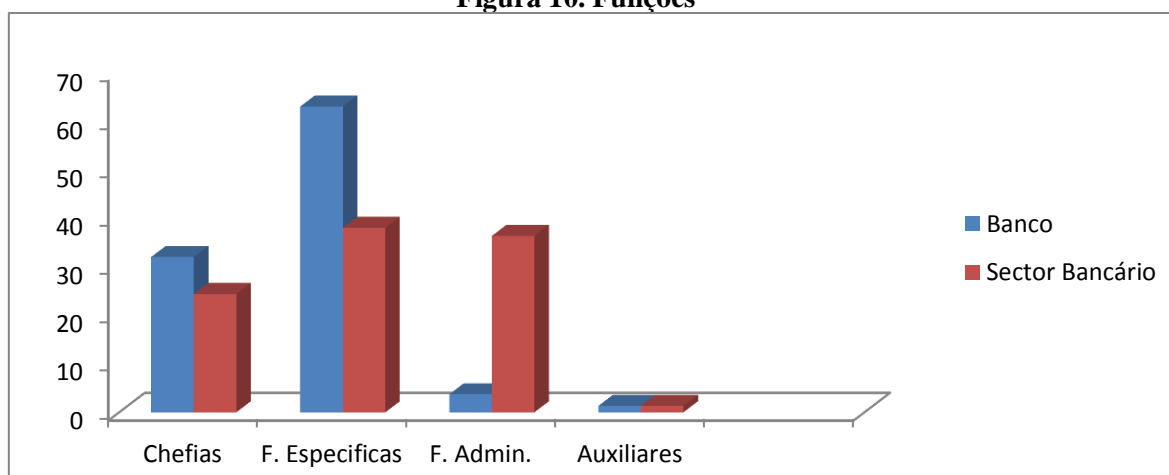


O Banco é altamente especializado e tem nos seus quadros profissionais altamente qualificados, sendo que grande parte do recrutamento de novos trabalhadores é feito nas universidades, dando assim oportunidade a jovens recém-licenciados de demonstrarem o seu valor, formando assim novos profissionais na área.

Esta linha de orientação nota-se ao analisar a figura 9, que mostra as habilitações literárias dos seus trabalhadores, pois 79% possuem qualificações ao nível do ensino superior, 18% ao nível do ensino secundário, e apenas 3% dos trabalhadores possui o 9º ano.

O Banco demarca-se assim positivamente do sector pois os seus quadros possuem um nível académico superior, quando comparados com o mesmo.

**Figura 10. Funções**



Como pode ser verificado na figura 10, em termos de funções o Banco apresenta um número mais elevado de chefias e de funções específicas que o Sector Bancário, apresentando um número bastante reduzido de trabalhadores com funções

administrativas. Isto deve-se à estrutura do Banco, pois ao ter poucos trabalhadores e ao existirem muitas áreas diferentes, existe a necessidade de mais chefias. Esta diferença também se justifica devido à elevada especialização pedida aos seus trabalhadores, e também pelo elevado nível de informatização das tarefas existente no Banco, levando a que o mesmo necessite de poucos trabalhadores para fazer tarefas simples.

## **Capítulo 4**

### **Modelo de Análise**

No presente capítulo encontram-se os objectivos gerais e específicos a atingir com este trabalho, e pode ser visto também o modelo de análise a aplicar para atingir esses objectivos.

Este trabalho tem como objectivo geral compreender em que medida as características da função estão relacionadas com a satisfação dos trabalhadores, sendo que tem como objectivos específicos:

- Estudar as relações entre as características da função e a satisfação intrínseca dos trabalhadores
- Realizar uma comparação entre os níveis de satisfação intrínseca dos trabalhadores da área comercial e das áreas de apoio.

Com vista atingir os objectivos propostos foram elaboradas hipóteses, uma vez que segundo Quivy e Campenhoudt (2005, p. 119) “a organização de uma investigação em torno de hipóteses constitui a melhor forma de a conduzir com ordem e rigor. As hipóteses apontam o caminho da procura, fornecendo um fio condutor à investigação e fornecendo o critério para a recolha de dados que confrontará as hipóteses com a realidade”.

- **Hipótese 1.** As características da função estão relacionadas positivamente com a satisfação intrínseca com o trabalho.

**Hipótese 1a.** A percepção de autonomia no trabalho está relacionada positivamente com a satisfação intrínseca com o trabalho.

**Hipótese 1b.** A percepção do significado da tarefa está relacionada positivamente com a satisfação intrínseca com o trabalho.

**Hipótese 1c.** A percepção da variedade de tarefas está relacionada positivamente com a satisfação intrínseca com o trabalho.

**Hipótese 1d.** A percepção da identidade da tarefa está relacionada positivamente com a satisfação intrínseca com o trabalho.

**Hipótese 1e.** A percepção de *feedback* do trabalho está relacionada positivamente com a satisfação intrínseca com o trabalho.

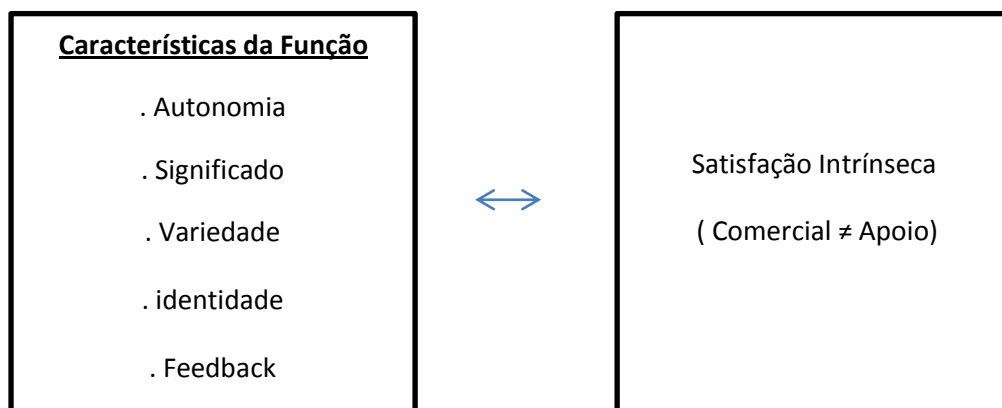
- **Hipótese 2.** Existem diferenças significativas nos níveis de satisfação intrínseca com o trabalho entre os trabalhadores da área comercial e os das áreas de apoio.

A hipótese 1 baseia-se no modelo das características da função de Hackman e Oldham, já referido anteriormente, para relacionar as características da função com a satisfação intrínseca no trabalho.

Como já referido anteriormente, as actividades exercidas pelos trabalhadores das áreas de apoio do Banco supõem níveis de autonomia, identidade das tarefas e *feedback* inferiores, relativamente às áreas comerciais, que pelas próprias características da função, possuem níveis mais elevados nestas características. Assim sendo introduzi a hipótese exploratória baseada nas características da função e no contexto, para propor que existem diferenças significativas nos níveis de satisfação intrínseca com o trabalho entre os trabalhadores da área comercial e os das áreas de apoio, uma vez que as características da função são muito distintas entre as duas áreas.

Tendo em conta os objectivos a atingir e as hipóteses em estudo, o modelo conceptual que indica as relações esperadas é:

**Figura 11. Modelo de Estudo**



## **Capítulo 5**

### **Metodologia**

Definidos os objectivos do trabalho, no presente capítulo define-se a metodologia a utilizar. No caso em estudo, o inquérito por questionário foi utilizado como técnica de recolha de dados.

Segundo Alreck e Settle (1995), o inquérito por questionário pode ser uma maneira mais rápida, fácil, menos dispendiosa ou mais certa para recolha de informação.

Escolhi esta técnica uma vez que é adequada para a realização de estudos quantitativos, assim como para inquirir uma população alargada. Além destes factores, é também uma técnica de fácil / rápida aplicação, o que tendo em conta o prazo definido para o término do trabalho, permitiu a realização do mesmo em tempo útil. Segundo Freixo (2009) o questionário traduz os objectivos de estudo com variáveis mensuráveis.

Além da aplicação dos questionários foi utilizada também a análise documental para fazer a caracterização dos Recursos Humanos, e a observação participante.

Neste capítulo descreverei em primeiro lugar o procedimento adoptado na aplicação dos inquéritos e caracterizarei a amostra. Seguidamente explicarei as medidas utilizadas, bem como o procedimento de análise de dados.

## **5.1. Procedimento/Amostra**

Foi solicitada autorização no sentido de proceder ao presente estudo no Banco, tendo sido dada abertura por parte da organização para aplicação dos questionários a toda a população da mesma. Posteriormente procedi ao seu envio por email a todos os trabalhadores, sendo que reforcei o pedido presencialmente por forma a conseguir obter uma taxa de resposta elevada. Foi dado um prazo de resposta previamente definido e a recolha foi feita através de várias caixas colocadas previamente em vários locais do Banco por forma a garantir o anonimato dos respondentes, tendo as mesmas sido recolhidas aquando do término do prazo.

Dos questionários enviados, foram recolhidos 57 devidamente preenchidos. Assim sendo, a amostra representa 31,25% da população.

Seguidamente podemos encontrar as frequências de resposta, sendo que será feita também uma comparação da amostra com a população do Banco.

**Quadro 2. Caracterização da amostra (Dados demográficos)**

<b>Variável</b>	<b>Valor da Variável</b>	<b>Freq. Absoluta</b>	<b>Freq. Relativa</b>
<b>Função</b>	Backoffice/Apoio	22	44%
	Comercial	28	56%
<b>Categoria Hierárquica</b>	Administrativo/Recepcionista	3	5,3%
	Assistente Comercial	5	8,8%
	Sub-Director/Director/Director Adjunto/Director Coordenador	17	29,8%
	Estagiário	0	0%
	Gestor de Clientes	13	22,8%
	Programador/Técnico/Trader/Analista	19	33,3%
<b>Sexo</b>	Homem	39	69,6%
	Mulher	17	30,4%
<b>Idade</b>	Até 25 anos	9	16,1%
	26-30 anos	15	26,8%
	31-35 anos	19	33,9%
	36-45 anos	12	21,4%
	Maior que 46 anos	1	1,8%
<b>Nível de Estudos</b>	Primária	0	0%
	9º ano	0	0%
	12º ano e equivalentes	6	10,9%
	Bacharelato, Licenciados, Doutorados, Mestres	48	87,3%
	Outra Formação	1	1,8%
<b>Contrato de Trabalho</b>	Contrato a termo certo	21	38,2%
	Contrato a termo incerto	4	7,3%
	Comissão de Serviço	0	0%
	Sem Termo/Efectivo	30	54,5%
<b>Tipo de Horário</b>	Normal Fixo	41	74,5%
	Flexível	7	12,7%
	Tempo Parcial	2	3,6%
	Turnos Fixos	3	5,5%



	Turnos Rotativos	2	3,6%
<b>Antiguidade</b>	Menor que 1 ano	5	9,3%
	Entre 1 e 2 anos	14	25,9%
	Entre 3 e 5 anos	11	20,4%
	Entre 6 e 10 anos	16	29,6%
	Maior que 10 anos	8	14,8%

Para efectuar a análise das percentagens de resposta considerei apenas as respostas válidas. Assim sendo, podemos verificar que 56% das respostas ao questionário provieram de trabalhadores da área comercial, o que não seria expectável, pois esta área representa apenas 38% da globalidade dos trabalhadores do Banco.

Podemos verificar também que em termos de categoria hierárquica, foram obtidas mais respostas da categoria “Programador/Técnico/Trader/Analista” com 33%, tendo a categoria “Sub-Director/Director/Director Adjunto/Director Coordenador” correspondido a 29,8% das respostas, colocando-a assim na segunda categoria com mais respondentes. Em terceiro lugar ficaram os gestores de clientes com 22,8% das respostas.

Foram obtidas mais respostas ao questionário da parte de homens, tendo sido em termos percentuais 69,6% contra 30,4% de mulheres, o que está de acordo com o expectável uma vez que o Banco possui mais trabalhadores do sexo masculino.

Em termos de idade, foram obtidas mais respostas da faixa etária dos 31 aos 35 anos, seguida de perto pela de 26-30 anos, e finalmente pela de 36-45 anos, o que era expectável uma vez que grande parte da população do Banco se situa dentro destas faixas etárias.

Como expectável 87,3% das respostas foram dadas por pessoas com cursos superiores, o que está de acordo com o nível de escolaridade elevado dos trabalhadores do Banco.

Grande parte das respostas foram dadas por trabalhadores efectivos, que representam também a maior parte dos trabalhadores do Banco, tendo 74,5% das respostas sido de trabalhadores com horário de trabalho normal fixo, o que também seria expectável pois representa a maior parte da população do Banco.

Finalmente em termos de antiguidade, a maior parte das respostas veio de trabalhadores situados na faixa dos 6 aos 10 anos, seguido da faixa entre 1 e 2 anos.

## 5.2. Medidas

O questionário aplicado foi dividido em 3 partes, uma referente aos dados demográficos, outra referente às características da função, e por fim uma referente à satisfação intrínseca com o trabalho.

A *satisfação intrínseca com o trabalho* foi medida através da tradução da dimensão da satisfação intrínseca do questionário de Satisfação Laboral de Meliá e Peiró (1989). Foram utilizados os quatro itens dessa dimensão, como por exemplo: “*A Satisfação que lhe produz o seu trabalho por si mesmo*”, ou “*A oportunidade que o seu trabalho lhe dá para realizar as actividades nas quais se destaca*”. Foi utilizada uma escala de Likert que vai de 1 (muito insatisfeito) até 7 (muito satisfeito).

As *características da função* foram medidas através da tradução da dimensão “Características da Função” do Work Design Questionnaire de Morgeson e Humpfrey (2006).

Esta dimensão tem 25 itens, sendo que dez deles referem-se ao nível de autonomia, como por exemplo: “*A minha função permite-me tomar as minhas próprias decisões sobre como organizar o meu trabalho*”. Quatro dos itens referem-se à variedade de tarefas, como por exemplo: “*O meu trabalho tem uma grande variedade de tarefas*”. O significado das tarefas apresenta também quatro itens e podemos encontrar por exemplo: “*O meu trabalho tem um grande impacto nas pessoas fora da organização*”. A identidade das tarefas é representada também por 4 itens, como por exemplo: “*A minha função permite-me terminar o trabalho que começo*”, e por fim 3 itens relacionados com o *feedback*, onde podemos extrair como exemplo: “*A minha função dá-me informação sobre o meu desempenho*”. Foi utilizada uma escala de Likert que vai de 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente).

Tanto a medida da *satisfação intrínseca* como as medidas das *características da função* apresentam níveis de consistência interna considerados na literatura como adequados, conforme se pode ver mais à frente no quadro 3.

Para que se possam agrupar itens numa categoria, deverá ser verificada a consistência interna. Esta é verificada através do Alpha de Cronbach, que diz que caso o valor encontrado seja superior a 0,9, a consistência é muito boa; entre 0,8 e 0,9 é boa; entre 0,7 e 0,8 é razoável; entre 0,6 e 0,7 é fraca; inferior a 0,6 é inadmissível (Pestana e

Gageiro, 2008). Para que se possa fazer o agrupamento é também necessário que os itens apresentem o mesmo número de níveis, estejam classificados no mesmo sentido e avaliem uma única característica. Quando existe consistência interna, as diferenças significativas que possam surgir, são justificadas pela diferença de opiniões entre os trabalhadores, e não por o questionário estar confuso (Pestana e Gageiro, 2008).

Ao medir o Alpha de Cronbach, conforme dito anteriormente, podemos caso exista consistência interna, agrupar um conjunto de itens numa única dimensão, tornando assim mais fácil o estudo dos diversos itens, pois deixa de ser necessário estudar cada um individualmente (consultar apêndice 2 para ver que itens estão em cada variável).

**Quadro 3. Consistência Interna**

Variáveis	Alpha de Cronbach
<b>Satisfação Intrínseca</b>	<b>,92</b>
<b>Autonomia</b>	<b>,85</b>
<b>Significado</b>	<b>,70</b>
<b>Variedade</b>	<b>,86</b>
<b>Identidade</b>	<b>,84</b>
<b>Feedback</b>	<b>,85</b>

Para obter o valor médio global da *satisfação intrínseca* com o trabalho agrupei os itens referentes a esse tipo de satisfação, tendo obtido um nível de consistência interna de ,92, o que significa que a consistência encontrada é muito boa.

Para obter o valor médio global das *características da função* foram agrupados os itens, tendo sido obtidos níveis de consistência interna na sua maioria bons, nomeadamente ,85 na autonomia, ,86 na variedade de tarefas, 84 na identidade e ,85 no *feedback*. A consistência interna na dimensão significado da tarefa obteve um valor razoável, com ,70.

### 5.3. Procedimento de Análise de Dados

Depois de aplicados e recolhidos os questionários, foi utilizado o programa estatístico SPSS para a análise dos dados obtidos.

Para testar a hipótese 1 de acordo com o modelo de Hackman e Oldham foi feita uma análise de regressão para explorar e inferir a relação de uma variável dependente, com variáveis independentes específicas. Como variável dependente foi utilizada a satisfação intrínseca dos trabalhadores, e como variáveis independentes foram utilizadas as dimensões referidas no modelo de Hackman e Oldham: autonomia, variedade, significado da tarefa, identidade da tarefa e *feedback*.

Para testar a hipótese 2 foi realizado um Teste T Student para verificar se existiam diferenças significativas do ponto de vista estatístico nos níveis de satisfação intrínseca com o trabalho apresentadas pelos trabalhadores das referidas áreas.

## **Capítulo 6**

### **Resultados**

Seguidamente apresentarei os resultados obtidos após a extracção dos mesmos no programa SPSS. Em primeiro lugar começarei por apresentar a tabela de correlações entre as variáveis em estudo, apresentando também as médias e desvios padrão.

**Tabela 1. Médias, desvios-padrão e correlações**

	<i>M</i>	<i>DP</i>	1	2	3	4	5
1. Satisfação Intrínseca	4.96	1.11					
2. Autonomia	3.72	0.55	,51**				
3. Variedade	3.93	0.71	,27*	,22			
4. Significância	3.67	0.67	,32*	,20	,40**		
5. Identidade	3.54	0.75	,24	,36**	-,04	-,07	
6. Feedback	3.58	0.73	,42**	,37**	,10	,24	,40**

*Nota.* \* $p < .05$  bilateral; \*\* $p < .01$  bilateral.

Como podemos ver através da análise da tabela 1 a média relativa à satisfação intrínseca dos trabalhadores é positiva, situando-se nos 4,96, o que significa que os trabalhadores, em média, estão algo satisfeitos. O desvio padrão é de 1,11 o que significa que existe disparidade nas respostas, existindo alguns trabalhadores que apresentam alta satisfação intrínseca e outros que apresentam valores de satisfação intrínseca mais baixos.

As médias relativas às características da função, são todas positivas, situando-se todas a tender para a faixa concordo. Os valores mais elevados foram a variedade de tarefas (média= 3,93) e a autonomia (média= 3,72). As restantes dimensões também estão acima do ponto médio da escala, tendendo também para o concordo, mas com valores mais baixos.

Através da análise das correlações da tabela 1 podemos ver que as características da função estão correlacionadas significativamente do ponto de vista estatístico com a satisfação intrínseca com o trabalho, excepto a identidade da tarefa que não apresenta correlação significativa. Esta correlação positiva é mais forte nas dimensões autonomia ( $r = .51$ ,  $p < .01$ ) e *feedback* ( $r = .42$ ,  $p < .01$ ), sendo que por sua vez estas duas dimensões apresentam também uma correlação significativa entre ambas.

Como já referido, para testar as hipóteses em estudo de acordo com o modelo de Hackman e Oldham, foi feita uma análise de regressão para explorar e inferir a relação de uma variável dependente, com variáveis independentes específicas, sendo que como variável dependente foi utilizada a satisfação intrínseca dos trabalhadores, e como

variáveis independentes foram utilizadas as dimensões referidas no modelo de Hackman e Oldham: autonomia, variedade, significado da tarefa, identidade da tarefa e *feedback*.

Foi utilizada como variável de controlo o tipo de função desempenhada pelo trabalhador, pois como já referido anteriormente, as características das funções desempenhadas pelos trabalhadores das áreas de vendas e das áreas de apoio são muito distintas. Nas áreas de apoio as funções apresentam níveis mais reduzidos de autonomia, identidade e *feedback*, enquanto na área de Vendas os referidos níveis são mais elevados.

Acresce que alguns autores encontraram relação entre a função desempenhada pelos trabalhadores (p.e., Hackman e Oldham) e a satisfação no trabalho. Assim, foi importante controlar o efeito desta variável, no sentido de testar a hipótese 1.

**Tabela 2. Análise de regressão hierárquica com as características da função como variáveis predictoras da satisfação intrínseca com o trabalho.**

Preditores	Passo 1	Passo 2
Função	-.44***	-.15
Autonomia		.35*
Variedade		.11
Significado		.08
Identidade		.03
Feedback		.16
R <sup>2</sup>	.20***	.38*
$\Delta R^2$		.19*

*Nota.* Os coeficientes de regressão que se apresentam são coeficientes de regressão estandardizados ( $\beta$ ). \*\*\*  $p \leq .001$  \*\*  $p \leq .01$ , \*  $p \leq .05$ .

- **Hipótese 1.** As características da função estão relacionadas positivamente com a satisfação intrínseca com o trabalho.

Através da análise da tabela 2, pode ser verificado que nesta amostra a única dimensão que se apresenta como variável preditora da satisfação intrínseca com o trabalho é a autonomia. Assim a hipótese 1a que predizia que a percepção de autonomia no trabalho está relacionada positivamente com a satisfação intrínseca com o trabalho é apoiada pelos resultados do presente estudo. As hipóteses 1b, 1c, 1d e 1e relativas às outras dimensões das características da função não são corroboradas pelo presente estudo.

Seguidamente, apresentarei os resultados relativos à hipótese 2.

- **Hipótese 2.** Existem diferenças significativas nos níveis de satisfação intrínseca com o trabalho entre os trabalhadores da área comercial e os das áreas de apoio.

Para testar esta hipótese foi aplicado um Teste T Student em relação a esta dimensão da satisfação, para verificar as diferenças nos níveis de satisfação intrínseca com o trabalho apresentadas pelos trabalhadores das referidas áreas.

**Tabela 3. Média e Desvio Padrão da Sat. Intrínseca por Função**

Função		Média	Desvio Padrão
Sat. Intrínseca	Comercial	5,40	0,98
	Backoffice/Apoio	4,35	1,16

Como podemos ver através da análise da tabela 3, a hipótese exploratória descrita poderá de facto justificar as diferenças existentes em termos de satisfação entre as duas áreas. Podemos verificar que na área Comercial a média em termos de satisfação intrínseca é de facto maior ( $\bar{x}=5,40$ ) em relação às áreas de apoio ( $\bar{x}=4,35$ ).

Estas diferenças são estatisticamente significativas, pois o p-value é de 0.001 (consultar apêndice 3), logo podemos concluir que, para um nível de significância de 5%, rejeitamos a hipótese nula que a diferença entre as médias seja nula.

Assim sendo a hipótese 2 é corroborada pelo presente estudo.



## **Capítulo 7**

### **Discussão de Resultados**

O objectivo geral deste estudo foi compreender em que medida as características da função estão relacionadas com a satisfação dos trabalhadores. Como objectivos específicos foram estudadas as relações entre as características da função e a satisfação intrínseca dos trabalhadores, e foi realizada uma comparação entre os níveis de satisfação intrínseca dos trabalhadores da área comercial e os das áreas de apoio.

No que respeita aos resultados relativos à hipótese 1, verifiquei que nesta amostra a única característica do trabalho que se apresentou como variável preditora da satisfação intrínseca com o trabalho foi a autonomia, tendo sido apoiada apenas a hipótese 1a. As restantes características da função referidas no modelo de Hackman e Oldham não se apresentaram como variáveis predictoras da satisfação intrínseca para a referida amostra.

Este estudo vem na linha das investigações recentes que ligam o nível de autonomia à satisfação intrínseca com o trabalho. Esta ligação entre a autonomia e a satisfação tem sido amplamente estudada na literatura. Hackman e Oldham (1976) registaram-na no seu modelo das características da função, e a mesma tem vindo a ser confirmada por diversos estudos.

Podemos ver no estudo de Katsikea et al (2011) a autonomia aumenta a satisfação intrínseca com o trabalho. No entanto as restantes dimensões estudadas pelos autores não se confirmaram no nosso estudo, não tendo sido encontradas relações entre a variedade de tarefas, o *feedback* e a satisfação intrínseca com o trabalho. Outro estudo já referido e que vem de acordo com o resultado encontrado é o realizado por Schjoedt (2009), que mais uma vez relaciona o nível de autonomia com a satisfação intrínseca com o trabalho, sendo que este autor também encontrou relações entre a variedade de tarefas, o *feedback* e a satisfação com o trabalho, relações essas não verificadas, como dito anteriormente, no caso da nossa amostra do Banco. Outro estudo que liga o nível de autonomia e a satisfação intrínseca com o trabalho é o realizado por Bontis e Serenko (2011), que mais uma vez confirma que a autonomia contribui para a satisfação intrínseca dos trabalhadores. O estudo realizado por Huang (2011) vem confirmar mais uma vez a referida ligação.

Além dos estudos empíricos recentes já referidos, temos como exemplo o realizado por Fried e Ferris (1987) que reporta correlações entre autonomia e a satisfação com o trabalho. Outro estudo recente realizado foi levado a cabo por Galup, Klein e Jiang (2008), que mais uma vez vem comprovar esta ligação entre autonomia e satisfação. O

estudo realizado por Thomas, Buboltz e Winkelspecht (2004) também refere esta ligação, assim bem como ligações com a variedade e o *feedback* que no caso da nossa amostra do Banco em estudo não foram verificadas.

No respeitante aos resultados relativos à hipótese 2, verifica-se que existem diferenças nos níveis de satisfação intrínseca no trabalho entre os trabalhadores da área comercial e os das áreas de apoio, o que pode ser justificado pela diferença entre as características da função presentes em cada uma das áreas.

Além dos estudos já referidos anteriormente, que referem que as características da função têm influência no nível de satisfação intrínseca dos trabalhadores, encontramos ainda o estudo realizado por DeCarlo e Agarrwal (1999). Este estudo parece muito relevante, pois centra-se na análise específica da áreas de vendas. Neste estudo os autores estudaram o efeito do comportamento dos gestores e da autonomia na satisfação com o trabalho de trabalhadores da área de vendas. Foram aplicados questionários na Índia, nos Estados Unidos e na Austrália, sendo utilizada uma amostra de 648 trabalhadores nos Estados Unidos, 190 na Índia e 53 na Austrália. Os resultados indicaram que a autonomia é um importante antecedente da satisfação com o trabalho para os trabalhadores dos três países.

### **7.1. Limitações do Estudo**

Uma das limitações do estudo foi o tamanho da amostra, uma vez que apesar de ser superior a 30% do universo do Banco, apenas correspondeu a 57 respostas, o que é nitidamente pouco quando se querem aplicar análises mais profundas.

Outra limitação foi a proporcionalidade da amostra em termos de áreas. O Banco em estudo tem 62% de trabalhadores em áreas de apoio e 38% na área Comercial, no entanto a amostra que obtivemos tinha 56% das respostas da área Comercial e apenas 44% das áreas de apoio. Assim sendo, a amostra não é representativa da realidade do Banco em termos de distribuição de trabalhadores por área, o que representa uma grande limitação na medida em que os resultados encontrados não podem ser extrapolados para o universo do Banco.

O facto de ter recolhido os dados num único momento, tratando-se assim de um estudo transversal também representa uma limitação. Torna-se assim impossível estabelecer relações causais por não existir uma sequência temporal. Futuramente

poderão ser feitos estudos longitudinais no sentido de examinar a relação de causalidade entre as variáveis em causa.

Outra limitação é o facto de terem sido as mesmas pessoas a responder à variável dependente e às variáveis independentes. Dado que o estudo realizado é transversal, não podemos ter a certeza se os resultados encontrados estão a ser influenciados pelo método utilizado (Podsakoff, MacKenzie, Lee e Podsakoff, 2003 cit. in Fortes-Ferreira, 2009). Futuramente sugere-se a introdução de algumas medidas objectivas, para, por exemplo, analisar as características da função.

Finalmente a última limitação encontrada é que o estudo foi aplicado apenas a uma empresa do sector financeiro, não podendo os resultados ser generalizados para outros sectores. Apesar desta limitação, o estudo poderá ter tido a vantagem de evitar os efeitos de outras áreas no estudo.

## **7.2. Implicações Práticas**

Apesar destas limitações referidas anteriormente, considero que o presente estudo vem de encontro à investigação empírica que destaca a autonomia como o principal preditor da satisfação intrínseca do modelo de Hackman e Oldham. Da mesma forma o apoio da hipótese exploratória sobre as diferenças existentes entre as duas áreas, poderá despoletar a necessidade de mais estudos nesta área, com o objectivo de compreender mais aprofundadamente o que poderá provocar essa diferença.

Este estudo será relevante em termos práticos na medida em que a empresa poderá depois de analisados os resultados do mesmo, actuar sobre os aspectos que considere importantes por forma a melhorar a satisfação intrínseca dos seus trabalhadores. Poderá assim a empresa depois de conhecidos os resultados, tentar actuar sobre o nível de autonomia dos seus trabalhadores, por forma a tentar aumentar os níveis dessa característica noutros postos de trabalho, podendo levar assim a um aumento da satisfação intrínseca para o trabalho por parte de mais trabalhadores.

## **Conclusão**

O tema da satisfação é um tema amplamente estudado uma vez que as organizações são feitas de trabalhadores, sendo por isso crucial que os mesmos se mantenham satisfeitos com o trabalho, por forma a potenciar os seus pontos fortes.

O presente estudo enquadra-se nas temáticas das características da função e da sua relação com a satisfação intrínseca com o trabalho.

A ideia de base através da qual surgiu esta investigação, foi compreender o que leva a que os trabalhadores estejam satisfeitos com o trabalho. Para o efeito foram aplicados questionários aos trabalhadores de um Banco.

Os resultados da amostra do presente estudo revelam que a única característica do trabalho preditora da satisfação intrínseca dos trabalhadores é a autonomia. Foi também verificado que os trabalhadores da área Comercial estão mais satisfeitos com o trabalho do que os trabalhadores das áreas de apoio, o que se pode justificar pela diferença existente entre as características da função.

Como limitações saliento o tamanho reduzido da amostra, o facto da mesma se referir apenas aos trabalhadores de uma empresa de um determinado sector, o facto de a amostra não ser representativa do universo da empresa, em termos de categorias profissionais dos respondentes, o facto de ser um estudo transversal e de os respondentes que respondem à variável dependente serem os mesmos que respondem às variáveis independentes.

Futuramente será necessário realizar novos estudos por forma a comprovar os resultados encontrados, e compreender mais aprofundadamente o que poderá provocar a diferença entre os níveis de satisfação da área comercial e das áreas de apoio.

## Bibliografia

Alcobia, P. (2001). Atitudes e satisfação no trabalho. In J.M.C. Ferreira, J. Neves e A. Caetano (coord.), *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 281-306). Lisboa: McGraw-Hill.

Alreck, P. L e Settle, R.B. (1995). *The Survey Research Handbook* (2ª Ed.). Salisbury – Maryland: Irwin McGraw-Hill

Bontis, N., Richards, D. e Serenko, A., (2011). Improving service delivery: Investigating the role of information sharing, job characteristics, and employee satisfaction. *The learning organization*, 18 (3), 239-250.

Camara, P.B., Guerra, P.B., e Rodrigues, J.V., (1997). *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, Lda

Cordeiro, J.P.P (2008). *Os quadros superiores das empresas do sector de componentes para automóvel. Gestão de Recursos Humanos e Estratégias Empresariais*. Tese Doutoramento em Sociologia. Lisboa: ISCTE

Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C. e Cabral-Cardoso, C., (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª ed.). Lisboa: Editora RH

DeCarlo, T.E. e Agarwal, S. (1999). Influence of managerial behaviors and job autonomy on job satisfaction of industrial salespersons: A cross cultural Study, *Industrial Marketing Management*, 28, 51-62.

Fortes-Ferreira, L. M. (2009). *La fuerza del clima: sus antecedentes y su papel modulador en la relación clima-rendimiento de los equipos de trabajo – un estudio longitudinal*. Tese de doutoramento não publicada, Universidade de Valência. Consultado a 20 de Novembro de 2012 em <<https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?fichero=11994>>

Freixo, M.J.V. (2009). *Metodologia Científica – Fundamentos Métodos e Técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget

Fried, Y e Ferris, G.R. (1987). The validity of the Job Characteristics Model: A review and Meta-Analysis, *Personal Psychology*, 40, 287-322.

Galhanas, C.R.G. (2009). *A Motivação dos Recursos Humanos nos novos modelos de Gestão da Administração Pública*. Tese de Mestrado em Ciências Empresariais. Lisboa: ISEG

Galup, S.D., Klein, G., Jiang, J.J. (2008). The impacts of job characteristics on is employee satisfaction: A comparison between permanent and temporary employees, *The Journal of Computer Information Systems*, 48 (4), 58-68.

Ghiglione, R. e Matalon, B. (2001), *Inquérito: teoria e prática* (4ª ed.). Oeiras: Celta

Gillham, B. (2000). *Case Study Research Methods*. Disponível a 1 de Fevereiro de 2012, em:

<[http://books.google.com.my/books?id=B0UdlaxwiX0C&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs\\_book\\_similarbooks#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.my/books?id=B0UdlaxwiX0C&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_book_similarbooks#v=onepage&q&f=false)>

Gomes, D. e Borba, D. (2011). Motivação no trabalho. In D. Gomes (Coord.) *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos* (pp. 241-319). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra

Hackman, J.R. e Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 69 (2), 159-170.

Hackman, J.R. e Oldham, G.R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.

Huang, T.P. (2011). Comparing motivating work characteristics, job satisfaction, and turnover intention of knowledge workers and blue-collar workers, and testing a structural model of the variables relationships in China and Japan. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (4), 924-944.

Katsikea E., Theodosiou, M., Perdikis N e Kehagias, J. (2011). The effects of organizational structure and job characteristics on export sales managers job satisfaction and organizational commitment. *Journal of World Business*, 46, 221-233.

Lima, M. L., Monteiro, M. B. e Vala, J. (1995). A satisfação organizacional: Confronto de modelos. In J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima e A. Caetano (Orgs). *Psicologia Social*

*das Organizações: Estudos em empresas portuguesas* (2ª ed., pp. 101-122). Oeiras: Celta Editora.

Martinez, M.C. e Paraguay, A.I. B.B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho - aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*. Disponível a 23 de Novembro de 2012, em: <[http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?pid=S1516-37172003000200005&script=sci\\_arttext](http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?pid=S1516-37172003000200005&script=sci_arttext)>

Meliá, J. L. e Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5, 59-74.

Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Morgeson, F.P. e Campion, M.A., (2003). Work Design. In W. Borman, D. Ilgen e R. Klimoski. (Eds). *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12. pp 423-452). Hoboken, N.J.: Wiley.

Morgesen, F.P. e Humphrey, S.E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the nature of Work. *Journal of Applied Psychology*, 91 (6), 1321-1339.

Neves, A.L. (1998). *Motivação para o Trabalho*. Lisboa: Editora RH

Pestana, M. H., Gageiro, J. N. (2008), *Análise de Dados para Ciências Sociais. A Complementaridade do SPSS* (5ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo

Quivy, R. e Campenhoudt, L.V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4ª ed.). Lisboa: Gradiva – Publicações Lda.

Sampaio, M.I.C. (2005). *Motivação no Trabalho Cooperativo: o caso da rede brasileira de Bibliotecas da área de Psicologia*. Tese de Mestrado em Ciências da Comunicação. São Paulo: Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo

Schjoedt, L. (2009). Entrepreneurial Job Characteristics: An examination of their effect on entrepreneurial satisfaction. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Baylor University, 619-644.



Silva, R.B. (1998) Para uma Análise da Satisfação com o Trabalho. *Sociologia – Problemas e Práticas*, 26, 149-178.

Thomas, A., Buboltz, W.C. e Winkelspecht, C.S. (2004). Job characteristics and personality as predictors of job satisfaction, *Organizational Analysis*, 12 (2), 205-219.

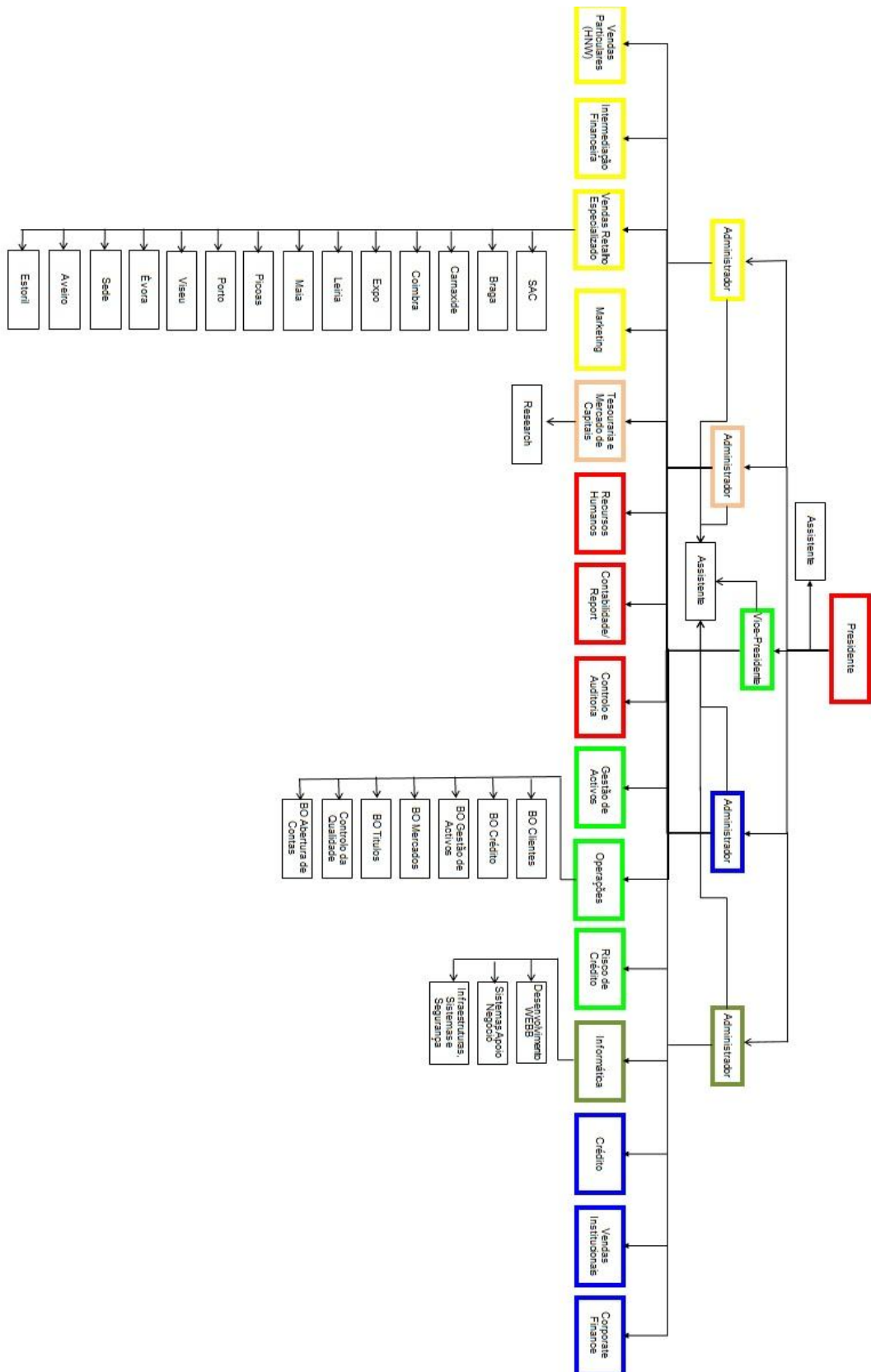
Wang, P. (1999). Methodologies and methods for user behavioral research. *Annual Review of Information Science and Technology*, 34, 53–99

[website do Banco](#) consultado a 25/09/2012

[www.apb.pt](http://www.apb.pt) consultado a 10/04/2012

## **Anexos**

## Anexo 1 - Organograma



## **Apêndices**

## Apêndice 1 - Questionário

*Encontro-me, no âmbito do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos da Escola Superior de Ciências Empresariais, a preparar uma tese sobre a relação entre as características da função e a satisfação dos trabalhadores. Como tal irei utilizar como caso prático o Banco, sendo que irei necessitar da vossa colaboração no preenchimento do questionário que se segue.*

O questionário está dividido em três partes:

**Parte 1:** Características da função.

**Parte 2:** Satisfação no trabalho.

**Parte 3:** Dados demográficos sobre si e o seu trabalho. Esta informação é muito importante para poder comparar diferentes grupos.

*Saliento que todos os questionários são totalmente anónimos, pelo que, deverão dar as vossas respostas baseadas naquilo que realmente pensam. Os questionários não são um teste, logo não existem respostas certas ou erradas. Todos os dados serão tratados de forma agregada e nunca individualmente.*

*O tempo médio para responder ao presente questionário é de 10/15 minutos. Caso tenha alguma dúvida no preenchimento do mesmo deverá entrar em contacto comigo quer por email, telefone, ou presencialmente.*

*De forma a cumprir o prazo previsto para a conclusão deste trabalho, solicito que procedam à sua devolução até ao dia 7 de Setembro, do ano corrente. Deverão colocar os questionários depois de preenchidos nas caixas de recolha devidamente identificadas para o efeito. Poderão encontrar uma das caixas no meu posto de trabalho e outra na receção.*

*Mais uma vez, garanto a total confidencialidade das respostas, serão apenas reportados resultados agregados e nunca casos individuais.*

*A sua colaboração no preenchimento do presente inquérito é de máxima importância, pelo que peço novamente a vossa colaboração e agradeço desde já.*

*Grato pela disponibilidade,*

*Atentamente,*

## Parte 1 - Características da função

Nas seguintes questões descreva algumas características do seu trabalho. Para cada uma delas, indique qual a sua opinião.

		Concordo Totalmente				
		Concordo				
		Não concordo nem discordo			Discordo	
		Discordo Totalmente				
		1	2	3	4	5
1.	A minha função permite-me tomar as minhas próprias decisões sobre como organizar o meu trabalho	1	2	3	4	5
2.	O meu trabalho permite-me tomar decisões acerca dos métodos usados para completar as minhas tarefas	1	2	3	4	5
3.	A minha função em si mesma é muito significativa e importante para uma grande variedade de aspectos	1	2	3	4	5
4.	O meu trabalho implica resolver problemas que não têm uma solução óbvia	1	2	3	4	5
5.	Este trabalho permite-me usar a minha iniciativa pessoal na realização das minhas tarefas	1	2	3	4	5
6.	No meu trabalho, tenho a oportunidade de desenvolver amizades próximas	1	2	3	4	5
7.	A minha função implica que controle uma grande quantidade de informação	1	2	3	4	5
8.	O meu trabalho tem uma grande variedade de tarefas	1	2	3	4	5
9.	As tarefas desempenhadas na minha função têm um grande impacto nas pessoas fora da organização	1	2	3	4	5
10.	O meu trabalho é muito especializado em termos de objectivos, tarefas e actividades	1	2	3	4	5
11.	A minha função requer uma grande variedade de competências	1	2	3	4	5
12.	O meu trabalho permite-me planear como fazer as minhas tarefas	1	2	3	4	5
13.	A minha função requer que termine o meu trabalho antes dos outros terminarem o deles	1	2	3	4	5
14.	No meu trabalho tenho que pensar em muita informação	1	2	3	4	5

15.	<i>O meu trabalho é muito afectado pelo trabalho dos outros</i>	1	2	3	4	5
16.	<i>Este trabalho permite-me tomar várias decisões por minha conta</i>	1	2	3	4	5
17.	<i>O meu trabalho implica passar muito tempo com pessoas de fora da organização</i>	1	2	3	4	5
18.	<i>A minha função dá-me independência e liberdade acerca do modo como completo o meu trabalho</i>	1	2	3	4	5
19.	<i>O meu trabalho exige que utilize várias competências</i>	1	2	3	4	5
20.	<i>A realização do meu trabalho depende do trabalho de outros trabalhadores</i>	1	2	3	4	5
21.	<i>O meu trabalho envolve fazer um grande número de tarefas diferentes</i>	1	2	3	4	5
22.	<i>A minha função implica que resolva problemas que são novos para mim</i>	1	2	3	4	5
23.	<i>O meu trabalho requer que eu só faça uma tarefa de cada vez</i>	1	2	3	4	5
24.	<i>No meu trabalho tenho a possibilidade de conhecer outras pessoas</i>	1	2	3	4	5
25.	<i>O meu trabalho permite-me decidir porque ordem as tarefas são feitas</i>	1	2	3	4	5
26.	<i>A minha função envolve contactar com outras pessoas que não são da organização</i>	1	2	3	4	5
27.	<i>Na minha função, tenho que acompanhar mais do que uma tarefa ao mesmo tempo</i>	1	2	3	4	5
28.	<i>As ferramentas e as técnicas utilizadas na minha função são muito especializadas</i>	1	2	3	4	5
29.	<i>A minha função envolve o desempenho de uma grande variedade de tarefas</i>	1	2	3	4	5
30.	<i>A minha função implica a realização de um trabalho que tem um princípio e um fim bem definido</i>	1	2	3	4	5
31.	<i>As tarefas do meu trabalho são simples e nada complicadas</i>	1	2	3	4	5
32.	<i>As próprias tarefas da minha função dão-me informação directa sobre a qualidade/quantidade do meu desempenho</i>	1	2	3	4	5
33.	<i>No meu trabalho tenho a oportunidade de me encontrar com outras pessoas</i>	1	2	3	4	5
34.	<i>A minha função requer que eu seja criativo</i>	1	2	3	4	5
35.	<i>A minha função permite-me decidir por mim próprio como realizar o meu trabalho</i>	1	2	3	4	5
36.	<i>O meu trabalho exige conhecimentos e competências complexas</i>	1	2	3	4	5
37.	<i>O meu supervisor preocupa-se com o bem estar das pessoas que trabalham com ele</i>	1	2	3	4	5
38.	<i>Os resultados do meu trabalho afectam significativamente a vida de outras pessoas</i>	1	2	3	4	5
39.	<i>O trabalho dos outros depende directamente do meu</i>	1	2	3	4	5

40.	<i>O meu trabalho implica a realização de tarefas relativamente simples</i>	1	2	3	4	5
41.	<i>Na minha função, comunico com pessoas que trabalham para a mesma organização que eu</i>	1	2	3	4	5
42.	<i>O meu próprio trabalho dá-me feedback sobre o meu desempenho</i>	1	2	3	4	5
43.	<i>A minha função requer conhecimentos e competências muito especializados</i>	1	2	3	4	5
44.	<i>O meu trabalho está organizado de uma forma em que eu consigo realizar uma peça inteira do trabalho do princípio ao fim</i>	1	2	3	4	5
45.	<i>No meu trabalho, tenho que analisar uma grande quantidade de informação</i>	1	2	3	4	5
46.	<i>O meu trabalho não pode ser feito a menos que outros realizem o seu</i>	1	2	3	4	5
47.	<i>Para completar o meu trabalho tenho que realizar uma grande variedade de competências</i>	1	2	3	4	5
48.	<i>Este trabalho dá-me uma autonomia significativa na tomada de decisões</i>	1	2	3	4	5
49.	<i>As pessoas com quem trabalho preocupam-se comigo</i>	1	2	3	4	5
50.	<i>O meu trabalho tem um grande impacto nas pessoas fora da organização</i>	1	2	3	4	5
51.	<i>Na minha função tenho a possibilidade de realizar uma peça inteira do trabalho do princípio ao fim</i>	1	2	3	4	5
52.	<i>A minha função envolve trabalhar com pessoas que são de outras organizações</i>	1	2	3	4	5
53.	<i>A menos que termine o meu trabalho, o dos outros não pode ser completado</i>	1	2	3	4	5
54.	<i>No meu trabalho tenho que desempenhar uma grande variedade de tarefas</i>	1	2	3	4	5
55.	<i>Considero as pessoas que trabalham comigo como amigas</i>	1	2	3	4	5
56.	<i>A minha função dá-me informação sobre o meu desempenho</i>	1	2	3	4	5
57.	<i>A minha função implica a realização de tarefas pouco complicadas</i>	1	2	3	4	5
58.	<i>O meu trabalho requer um conhecimento vasto e elevada experiência</i>	1	2	3	4	5
59.	<i>A minha função permite-me terminar o trabalho que começo</i>	1	2	3	4	5
60.	<i>A minha função requer ideias ou soluções únicas para os problemas</i>	1	2	3	4	5
61.	<i>Posso decidir por que ordem é que as tarefas são feitas</i>	1	2	3	4	5



## Parte 2 - Satisfação Laboral

*Habitualmente o nosso trabalho e os diversos aspectos do mesmo, produzem-nos algum grau de satisfação ou insatisfação. Classifique de acordo com as seguintes alternativas o grau de satisfação ou insatisfação que lhe produzem os distintos aspectos do seu trabalho.*

*Talvez algum aspecto da lista que lhe proponho não corresponda exactamente às características do seu posto de Trabalho. Nesse caso, entenda-o fazendo referência às características do seu trabalho mais semelhantes à proposta, e classifique em consequência a satisfação ou insatisfação que lhe produz.*

*Noutros casos a característica que se propõe pode estar ausente no seu trabalho, ainda que pudesse estar presente num posto de trabalho similar, classifique então o grau de satisfação ou insatisfação que lhe produz a sua ausência. Por exemplo, se um aspecto proposto fosse "cursos de verão", e na sua empresa não lhe oferecem tal benefício, classifique então a satisfação ou insatisfação que lhe produz não poder dispor de este serviço.*

*Num terceiro caso a característica que lhe proponho pode não estar presente no seu trabalho. São características que não têm relação nenhuma com o seu trabalho, nem podem ocorrer no seu caso concreto. Então escolha a alternativa, "4 Indiferente". Tal caso podia dar-se, por exemplo, se fosse proposto classificar "remuneração por quilómetro": e o seu trabalho além de estar situado na mesma localidade onde reside, nunca exigisse deslocações.*

*Em todos os outros casos possíveis escolha sempre para cada pergunta uma das sete alternativas de resposta.*

		<div>Muito Satisfeito</div> <div>Bastante Satisfeito</div> <div>Algo Satisfeito</div> <div>Indiferente</div> <div>Algo Insatisfeito</div> <div>Bastante Insatisfeito</div> <div>Muito Insatisfeito</div>						
		1	2	3	4	5	6	7
1.	<i>A Satisfação que lhe produz o seu trabalho por si mesmo</i>	1	2	3	4	5	6	7
2.	<i>A oportunidade que o seu trabalho lhe dá para realizar as actividades nas quais se destaca</i>	1	2	3	4	5	6	7
3.	<i>A oportunidade que o seu trabalho lhe oferece de realizar as coisas que gosta</i>	1	2	3	4	5	6	7
4.	<i>O salário que recebe</i>	1	2	3	4	5	6	7
5.	<i>Os objetivos e metas que deve alcançar</i>	1	2	3	4	5	6	7
6.	<i>As condições de higiene, segurança e saúde do seu local de trabalho</i>	1	2	3	4	5	6	7
7.	<i>O ambiente e espaço físico do seu local de trabalho</i>	1	2	3	4	5	6	7
8.	<i>A iluminação do seu local de trabalho</i>	1	2	3	4	5	6	7
9.	<i>A ventilação do seu local de trabalho</i>	1	2	3	4	5	6	7
10.	<i>A temperatura do seu local de trabalho</i>	1	2	3	4	5	6	7
11.	<i>As oportunidades de formação que o Banco lhe oferece</i>	1	2	3	4	5	6	7
12.	<i>As oportunidades de promoção/evolução que o Banco lhe oferece</i>	1	2	3	4	5	6	7
13.	<i>As relações pessoais com os seus superiores</i>	1	2	3	4	5	6	7
14.	<i>A supervisão sobre o trabalho que realiza</i>	1	2	3	4	5	6	7
15.	<i>A proximidade e frequência com que é supervisionado</i>	1	2	3	4	5	6	7
16.	<i>A forma como os seus superiores avaliam o seu trabalho</i>	1	2	3	4	5	6	7
17.	<i>A igualdade e justiça de tratamento que recebe dos seus superiores</i>	1	2	3	4	5	6	7

18.	<i>O apoio que recebe dos seus superiores</i>	1	2	3	4	5	6	7
19.	<i>A possibilidade para decidir autonomamente aspectos relativos ao seu trabalho</i>	1	2	3	4	5	6	7
20.	<i>A sua participação nas decisões do seu departamento</i>	1	2	3	4	5	6	7
21.	<i>A sua participação nas decisões do seu grupo de trabalho relativas ao Banco</i>	1	2	3	4	5	6	7
22.	<i>O grau em que o Banco cumpre os acordos, disposições e a legislação laboral</i>	1	2	3	4	5	6	7
23.	<i>A forma como se processa a negociação sobre os aspectos laborais</i>	1	2	3	4	5	6	7

### Parte 3 Dados Descritivos

*É importante saber alguns dados demográficos sobre si, para poder comparar as opiniões de diferentes grupos.*

*A. Qual a sua Função? (Considere, por favor, funções comerciais como as que têm contacto directo com Clientes)*

☐ 1. Backoffice/Apoio

☐ 2. Comercial

*B. Qual a sua categoria Hierárquica?*

☐ 1. Administrativo/Rececionista

☐ 2. Assistente Comercial

☐ 3. Sub-Director/Director / Director Adjunto/Director Coordenador

☐ 4. Estagiário

☐ 5. Gestor de Clientes

☐ 6. Programador/Técnico/Trader/Analista

*C. Sexo:*

☐ 1. Homem

☐ 2. Mulher

*D. Idade:*

- ☐ 1. Até 25 anos
- ☐ 2. 26-30 anos
- ☐ 3. 31-35 anos
- ☐ 4. 36-45 anos
- ☐ 5. Maior que 46 anos

*E. Assinale qual o seu nível de estudos:*

- ☐ 1) Primária
- ☐ 2) 9º ano
- ☐ 3) 12º ano e equivalentes
- ☐ 4) Bacharelato, Licenciados, Doutorados, Mestres
- ☐ 5) Outra formação: Qual? \_\_\_\_\_

*F. Tipo de Contrato de Trabalho:*

- ☐ 1) Contrato a termo certo
- ☐ 2) Contrato a termo incerto
- ☐ 3) Comissão de Serviço
- ☐ 4) Sem termo (efectivo)

*G. Que tipo de horário tem?:*

- ☐ 1) Normal Fixo
- ☐ 2) Flexível
- ☐ 3) Tempo Parcial
- ☐ 4) Turnos Fixos
- ☐ 5) Turnos rotativos

*H. Quantas horas trabalha por semana? \_\_\_\_\_*

*I. Qual a sua antiguidade na empresa?*

- ☐ 1) Menor que 1 ano
- ☐ 2) Entre 1 e 2 anos
- ☐ 3) Entre 3 e 5 anos
- ☐ 4) Entre 6 e 10 anos
- ☐ 5) Maior que 10 anos

**Muito obrigado pela sua colaboração!**

## Apêndice 2 – Questionário agrupado por itens

### Características da Função

#### Autonomia

1	<i>A minha função permite-me tomar as minhas próprias decisões sobre como organizar o meu trabalho</i>
12	<i>O meu trabalho permite-me planear como fazer as minhas tarefas</i>
25	<i>O meu trabalho permite-me decidir porque ordem as tarefas são feitas</i>
61	<i>Posso decidir por que ordem é que as tarefas são feitas</i>
5	<i>Este trabalho permite-me usar a minha iniciativa pessoal na realização das minhas tarefas</i>
16	<i>Este trabalho permite-me tomar várias decisões por minha conta</i>
48	<i>Este trabalho dá-me uma autonomia significativa na tomada de decisões</i>
2	<i>O meu trabalho permite-me tomar decisões acerca dos métodos usados para completar as minhas tarefas</i>
18	<i>A minha função dá-me independência e liberdade acerca do modo como completo o meu trabalho</i>
35	<i>A minha função permite-me decidir por mim próprio como realizar o meu trabalho</i>

#### Variedade das Tarefas

8	<i>O meu trabalho tem uma grande variedade de tarefas</i>
21	<i>O meu trabalho envolve fazer um grande número de tarefas diferentes</i>
29	<i>A minha função envolve o desempenho de uma grande variedade de tarefas</i>
54	<i>No meu trabalho tenho que desempenhar uma grande variedade de tarefas</i>

#### Significado das Tarefas

3	<i>A minha função em si mesma é muito significativa e importante para uma grande variedade de aspectos</i>
9	<i>As tarefas desempenhadas na minha função têm um grande impacto nas pessoas fora da organização</i>
38	<i>Os resultados do meu trabalho afectam significativamente a vida de outras pessoas</i>
50	<i>O meu trabalho tem um grande impacto nas pessoas fora da organização</i>

#### Identidade da Tarefa

30	<i>A minha função implica a realização de um trabalho que tem um princípio e um fim bem definido</i>
44	<i>O meu trabalho está organizado de uma forma em que eu consigo realizar uma peça inteira do trabalho do princípio ao fim</i>
51	<i>Na minha função tenho a possibilidade de realizar uma peça inteira do trabalho do princípio ao fim</i>
59	<i>A minha função permite-me terminar o trabalho que começo</i>

#### Feedback do Trabalho

32	<i>As próprias tarefas da minha função dão-me informação directa sobre a qualidade/quantidade do meu desempenho</i>
42	<i>O meu próprio trabalho dá-me feedback sobre o meu desempenho</i>
56	<i>A minha função dá-me informação sobre o meu desempenho</i>

### **Satisfação Intrínseca com o Trabalho**

1	<i>A Satisfação que lhe produz o seu trabalho por si mesmo</i>
2	<i>A oportunidade que o seu trabalho lhe dá para realizar as actividades nas quais se destaca</i>
3	<i>A oportunidade que o seu trabalho lhe oferece de realizar as coisas que gosta</i>
5	<i>Os objectivos e metas que deve alcançar</i>

## Apêndice 3 – Resultados SPSS

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
SatIntrínseca	4,9649	1,11447	57
AUTONGLOBAL	3,7154	,55596	57
VARTAR	3,9298	,71457	57
SIGNIFTAR	3,6667	,67700	57
IDTAR	3,5351	,74916	57
FEEDBACK	3,5789	,72792	57

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,444 <sup>a</sup>	,197	,180	1,06444	,197	11,774	1	48	,001
2	,618 <sup>b</sup>	,382	,296	,98650	,185	2,577	5	43	,040

a. Predictors: (Constant), Função

b. Predictors: (Constant), Função, IDTAR, VARTAR, AUTONGLOBAL, SIGNIFTAR, FEEDBACK

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	5,393	,201		26,809	,000			
	Função	-1,041	,303	-,444	-3,431	,001	-,444	-,444	-,444
2	(Constant)	,160	1,664		,096	,924			
	Função	-,359	,387	-,153	-,929	,358	-,444	-,140	-,111
	AUTONGLOBAL	,713	,281	,353	2,538	,015	,520	,361	,304
	VARTAR	,181	,217	,113	,833	,410	,277	,126	,100
	SIGNIFTAR	,130	,246	,078	,531	,598	,298	,081	,064
	IDTAR	,042	,210	,028	,201	,841	,229	,031	,024
	FEEDBACK	,265	,262	,162	1,009	,319	,428	,152	,121

a. Dependent Variable: SatIntrínseca



### Correlações

		SatIntrínseca	AUTONGLOBA L	VARTAR R	SIGNIFTAR R	IDTAR R	FEEDBACK K
SatIntrínseca	Pearson Correlation	1	,513**	,274*	,316*	,242	,416**
	Sig. (2-tailed)		,000	,039	,017	,070	,001
	N	57	57	57	57	57	57
AUTONGLOBA L	Pearson Correlation	,513**	1	,222	,201	,364**	,372**
	Sig. (2-tailed)	,000		,097	,134	,005	,004
	N	57	57	57	57	57	57
VARTAR	Pearson Correlation	,274*	,222	1	,398**	-,047	,097
	Sig. (2-tailed)	,039	,097		,002	,726	,474
	N	57	57	57	57	57	57
SIGNIFTAR	Pearson Correlation	,316*	,201	,398**	1	-,069	,245
	Sig. (2-tailed)	,017	,134	,002		,610	,067
	N	57	57	57	57	57	57
IDTAR	Pearson Correlation	,242	,364**	-,047	-,069	1	,396**
	Sig. (2-tailed)	,070	,005	,726	,610		,002
	N	57	57	57	57	57	57
FEEDBACK	Pearson Correlation	,416**	,372**	,097	,245	,396**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,004	,474	,067	,002	
	N	57	57	57	57	57	57

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Teste T de Student

#### Group Statistics

Função		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SatIntrínseca	Comercial	28	5,3929	,98467	,18609
	Backoffice/Apoio	22	4,3523	1,15897	,24709

#### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
SatIntrínsec a	Equal variances assumed	1,015	,319	3,431	48	,001	1,04058	,30326	,43084	1,65033
	Equal variances not assumed			3,364	41,254	,002	1,04058	,30933	,41600	1,66516